

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Carin Raquel Liczbinski

**MODELO DE INFORMAÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DAS
ATIVIDADES DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS
ALIMENTARES DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação de Mestrado

Florianópolis

2002

CARIN RAQUEL LICZBINSKI

**MODELO DE INFORMAÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DAS
ATIVIDADES DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS
ALIMENTARES DO RIO GRANDE DO SUL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientadora: Profª Aline França de Abreu, PhD.

Florianópolis

2002.

CARIN RAQUEL LICZBINSKI

**MODELO DE INFORMAÇÕES PARA O GERENCIAMENTO DAS
ATIVIDADES DAS PEQUENAS INDÚSTRIAS DE PRODUTOS
ALIMENTARES DO RIO GRANDE DO SUL**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de "Mestre em Engenharia",
Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de
Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 29 de julho de 2002.

Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.

Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Profª Aline França de Abreu, PhD.

Orientadora

Prof. Martinho Luís Kelm, MSc.

Prof. Álvaro G. Rojas Lezana, Dr.

Prof. Emílio A. Menezes, Dr.

“Não é o tamanho que é o impedimento para empreendimento e inovação; é a própria atividade em funcionamento, e especialmente a atividade em andamento bem sucedida”

Peter Drucker (1987)

Ao meu marido, Luciano.

Aos meus pais, Marlene e Eugênio.

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, professora Aline França de Abreu, pela atenção dispensada e pelos conhecimentos transmitidos.

Ao meu co-orientador, professor Martinho Luís Kelm, pela expressiva colaboração, apoio, confiança e atenção dedicadas, sem os quais este trabalho não seria possível.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, pelas discussões e ensinamentos.

A Universidade de Caxias do Sul e a Universidade Federal de Santa Catarina, pela condução comprometida do curso.

Às empresas e aos especialistas, pelo tempo e informações dispensadas.

Aos amigos e àqueles que direta ou indiretamente contribuíram com o presente trabalho.

À minha irmã Cátia, meu cunhado Jeferson e minha sobrinha Rachel, pelos momentos de descontração e incentivo.

À minha mãe Marlene e meu pai Eugênio, pelo apoio, proteção e estímulo contínuos.

Em especial, ao meu esposo Luciano, pela incansável paciência, dedicação e carinho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	p. x
LISTA DE TABELAS.....	p. xi
LISTA DE QUADROS.....	p. xii
CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO	p. 01
1.1. Contextualização do Estudo	p. 02
1.2. Objetivo Geral	p. 06
1.3. Objetivos Específicos	p. 06
1.4. Relevância do estudo	p. 07
1.5. Resultados Esperados.....	p. 08
1.6. Limitações	p. 08
1.7. Desenho da Dissertação	p. 09
1.8. Estrutura do Trabalho.....	p. 11
CAPÍTULO 2 – COMPETITIVIDADE, VANTAGEM COMPETITIVA E	
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS.....	p. 14
2.1. A competitividade no ambiente globalizado	p. 14
2.2. Vantagem Competitiva.....	p. 16
2.3. Estratégia Competitiva	p. 26
2.4. A Cadeia de Valor.....	p. 30
2.5. Competitividade e Cadeia de Valores.....	p. 33
CAPÍTULO 3 – A INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS	
EMPRESAS	p. 35
3.1. As Decisões na Administração de Organizações.....	p. 36
3.2. A Decisão, a Informação e os Sistemas de Informações.....	p. 39
3.3. Incertezas e Riscos das Decisões	p. 41
3.4. Informação: Conceito e Utilidades	p. 42
3.4.1. O que é informação	p. 42

3.4.2. A Importância da Informação.....	p. 44
3.4.3. As Fontes de Informação.....	p. 46
3.4.4. Gerenciamento da Informação.....	p. 47
3.5. Os Sistemas de Informações.....	p. 48
3.5.1. Conceituação.....	p. 48
3.5.2. Importância dos Sistemas de Informações	p. 50
3.5.3. Alguns Tipos de Sistemas de Informações.....	p. 51
3.5.4. O caso específico dos Sistemas de Informações Gerenciais	p. 53
3.5.4.1. Conceituação.....	p. 53
3.5.4.2. A Importância do SIG	p. 54
3.6. Informação & Cadeia de Valor.....	p. 56
 CAPÍTULO 4 – AS PEQUENAS EMPRESAS	p. 59
4.1. As Pequenas Empresas Brasileiras	p. 59
4.2. Pequenas empresas e competitividade	p. 64
4.3. A informação como recurso nas Pequenas Empresas.....	p. 66
4.4. A indústria alimentar gaúcha.....	p. 68
4.5. As Pequenas Empresas Industriais de Beneficiamento, Moagem, Torrefação e Fabricação de Produtos Alimentares de Origem Vegetal	p. 70
4.6. Considerações teóricas finais.....	p. 72
 CAPÍTULO 5 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	p. 73
5.1. Tipo de Pesquisa	p. 73
5.2. Quanto ao Método	p. 74
5.3. Quanto aos Fins	p. 75
5.4. Coleta de Dados	p. 75
5.5. A Técnica <i>Delphi</i>	p. 77
5.6. Análise dos Dados	p. 79
5.7. População	p. 79
 CAPÍTULO 6 – ESTUDO APLICADO	p. 82
6.1. Contextualização do questionário aplicado.....	p. 82
6.2. Caracterização da empresa	p. 83
6.3. Diagnóstico de como a empresa vê o ambiente no qual está inserida	p. 84

6.4. Como a empresa se defende no ambiente no qual está inserida.....	p. 85
6.5. Gerenciamento das Atividades da Cadeia de Valor.....	p. 88
6.5.1. Importância das Atividades	p. 88
6.5.2. As Informações no Gerenciamento das Atividades da Cadeia de Valor.....	p. 89
6.5.3. Análises e Comparações.....	p. 105
 CAPÍTULO 7 – CONCLUSÃO	p. 121
7.1. Sugestões para trabalhos futuros	p. 124
 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	p. 126
BIBLIOGRAFIA	p. 131
ANEXOS	p. 134
ANEXO 1 - Modelo de Questionário	p. 135
ANEXO 2 - Desenho da Página na Internet	p. 144

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Relação entre Vantagem Competitiva e Informação	p. 05
Figura 2 – Desenho da Dissertação	p. 09
Figura 3 – As correntes explicativas da vantagem competitiva	p. 17
Figura 4 – Elementos da estrutura industrial.....	p. 19
Figura 5 – O sistema de valores	p. 30
Figura 6 – A cadeia de valores	p. 31
Figura 7 – A tomada de decisão e a ajuda ao decisor.....	p. 37
Figura 8 – Os componentes de um sistema de informação.....	p. 49
Figura 9 – As informações fundamentais no gerenciamento das atividades da Cadeia de valor (visão dos empresários).....	p. 91
Figura 10 – Informações fundamentais no gerenciamento da Logística interna (visão dos especialistas)	p. 97
Figura 11 – Informações fundamentais no gerenciamento da Logística externa (visão dos especialistas)	p. 98
Figura 12 – Informações fundamentais no gerenciamento das Operações (visão dos especialistas)	p. 99
Figura 13 – Informações fundamentais no gerenciamento do Marketing e Vendas (visão dos especialistas)	p. 100
Figura 14 – Informações fundamentais no gerenciamento dos Serviços (visão dos especialistas)	p. 101
Figura 15 – Informações fundamentais no gerenciamento da Infra-estrutura da empresa (visão dos especialistas)	p.102
Figura 16 – Informações fundamentais no gerenciamento da Gerência de Recursos Humanos (visão dos especialistas)	p.103
Figura 17 – Informações fundamentais no gerenciamento do Desenvolvimento de Novas Tecnologias (visão dos especialistas)	p.104
Figura 18 – Informações fundamentais no gerenciamento da função de Aquisição (visão dos especialistas)	p.105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Pessoal ocupado por porte de empresa	p. 02
Tabela 2 – Distribuição das empresas industriais, comerciais e de serviços por Porte e setor – Brasil/1994	p. 60
Tabela 3 – Constituição de empresas no RS e no Brasil no período de 1990 a 1999	p. 60
Tabela 4 – Participação do estado do RS no Brasil na constituição de empresas	p. 61
Tabela 5 – Número de empresas por cidade	p. 80
Tabela 6 – Divisão das atividades nas pequenas empresas industriais alimentares	p. 89
Tabela 7 – Informações fundamentais para empresários e especialistas: concordâncias ...	p.106

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Decisão: função da informação no tempo e no contexto.....	p. 38
Quadro 2 – Características da Informação Valiosa	p. 45
Quadro 3 – Principais áreas e problemas enfrentados pelas PME's.....	p. 62
Quadro 4 – Importância das atividades para o sucesso do negócio	p. 88
Quadro 5 – Alternativas de grau de importância para a informação	p. 95

RESUMO

LICZBINSKI, Carin Raquel. Modelo de Informações para o gerenciamento das atividades de pequenas indústrias de produtos alimentares do Rio Grande do Sul. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

Este trabalho apresenta um estudo sobre as informações julgadas mais importantes na administração das atividades da Cadeia de Valor de pequenas empresas industriais de produtos alimentares – especificamente as do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal – do Rio Grande do Sul, na perspectiva de um conjunto de empresários e especialistas. O trabalho enfoca a questão da necessidade dos pequenos negócios serem auxiliados, para que tenham condições de sobreviver e competir no mercado, conhecendo sua estrutura. A participação dos pequenos negócios na economia brasileira é muito relevante, o que ratifica a importância e atenção dada aos mesmos. As empresas de pequeno porte precisam rever suas técnicas e procedimentos gerenciais e produtivos, adaptando-se ao mercado em constante evolução. Assim como as grandes empresas, as pequenas podem e devem utilizar dos recursos disponíveis para uma melhor utilização e gestão dos mesmos e dos demais recursos. A informação é um desses recursos, que, quando bem administrada e efetivamente utilizada, auxilia diretamente no processo decisório que sustenta a empresa, até mesmo pelo fato de reduzir as chances de erros nas decisões. A gestão formal da informação ainda não é fato consumado em grande parte dos pequenos empreendimentos. No entanto, pode vir a ser a base de definição e consecução de estratégias, que objetivam a vantagem competitiva. Assim, como contribuição prática, o presente trabalho gera uma lista de informações fundamentais que podem auxiliar os administradores das indústrias em questão a conhecerem e melhor administrarem suas atividades. As informações poderão ser utilizadas pelos pequenos negócios, como recursos de avaliação de suas práticas, possibilitando o acompanhamento da evolução das mesmas, bem como dos possíveis problemas existentes. De posse dessa lista, é possível, em um novo trabalho, a busca dos dados que originam as informações, montando-se um sistema de informações, que as disponibilize aos administradores dos negócios.

Palavras-chave: informação, cadeia de valor, pequenas empresas industriais alimentares.

ABSTRACT

LICZBINSKI, Carin Raquel. Modelo de Informações para o gerenciamento das atividades de pequenas indústrias de produtos alimentares do Rio Grande do Sul. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

This paper presents a study of the information judged to be the most important in the administration of the activities of the Worth Chain in small food-products industries – specifically the ones of the betterment, milling, torrefaction, and the make up of vegetal food products, in Rio Grande do Sul, in the perspective of a group of entrepreneurs and experts. The paper emphasizes the subject of the small businesses necessity to be helped, to have conditions to survive and compete in the market, knowing its structure. The participation of the small businesses in the Brazilian economy is very relevant, what ratifies the importance and attention given to them. The small industries may need to review their management and production techniques and proceedings, adapting to the market in constant evolution. Just like the big companies, the small companies can and ought to use the available resources for the best usage and management of them. The information is one of these resources, that when well administered and effectively used helps directly in the decision-making process those supports the business, even by the fact of reducing the error chances among the decisions. The formal management of the information is not still a real fact in the great part of the small businesses. However, it may be the basis for definition and consecution of the strategies that aim the competitive advantage. Thus, as practical contribution, the present paper generates a list of critical information that can help the small business administrators to get to know and better manage their activities. In having the list, it is possible the data search that originate the information, forming an information system that are at reach to the businessmen.

Key-words: information, worth chain, small food-products industries.

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O meio no qual as empresas atuam muda constantemente, obrigando-as a se adaptarem e reagirem aos novos anseios do mercado. Esta é a realidade de grande parte dos negócios atuais, dos mais diversos setores e dos mais diversos portes.

A concorrência, a sobrevivência do mercado, o aumento da competitividade são preocupações quotidianas que fazem com que os administradores dos negócios busquem a revisão das práticas atuais e a adoção de novas. A necessidade de melhorar as condições competitivas das empresas é permanentemente crescente.

As grandes empresas, normalmente, percebem os sinais de necessidade de melhorias mais cedo que os pequenos negócios. No entanto, todos os empreendimentos devem ter claro que mudanças, melhores práticas de produção e de gestão são necessárias para manter-se no mercado. Porém, no caso dos pequenos negócios, em muitas empresas, sequer são conhecidas e registradas informações sobre e para a administração das atividades. Ou então, nem sempre as informações realmente úteis são as consideradas.

Considerando que as organizações são conjuntos, entre outros, de atividades, é importante que estas tenham êxito para o sucesso global da empresa, influenciando seu nível de competitividade. Nesse sentido, o presente trabalho tem o intuito de identificar quais são as informações fundamentais para a administração das atividades das pequenas indústrias gaúchas de produtos alimentares - especificamente do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal - divididas através do modelo da Cadeia de Valor de Porter (1986 e 1990), na ótica do administrador dos negócios e de especialistas no assunto.

Inicialmente apresenta-se a contextualização do estudo, os objetivos do trabalho, os resultados esperados e as limitações, bem como a estrutura da dissertação. Em seguida, apresenta-se a fundamentação teórica, seguida da metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho. Posteriormente, desenvolve-se a prática, que é complementada com as análises dos resultados. Por último, visualiza-se a conclusão do trabalho e as sugestões para novos trabalhos.

Estes passos são, dessa forma, desenvolvidos de modo a dar suporte ao propósito do trabalho que é o de levantar um conjunto de informações consideradas muito importantes para a gestão das atividades da empresa em busca da competitividade.

1.1.Contextualização do Estudo

A sobrevivência e evolução de organizações, no atual contexto globalizado, é um processo cada vez mais complexo, especialmente quando não se possui o suporte necessário, tanto administrativo quanto produtivo, para enfrentar os desafios do ambiente e gerir eficientemente os recursos. Nesse contexto, as pequenas organizações enfrentam diversos obstáculos para se adaptarem ao mercado em constante mudança e obter uma posição favorável, mas, mesmo assim, as pequenas organizações possuem grande presença no cenário mundial e brasileiro, especificamente.

Alguns dados comprovam este potencial: de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2001), em 1994, 96,04% das empresas industriais, comerciais e de serviços do Brasil eram classificadas como micro e pequenas empresas, sob o critério de receita anual (microempresa até R\$120.000,00 e pequena empresa até R\$720.000,00). Especificamente, na indústria 75,07% eram microempresas e 16,74% eram consideradas pequenas empresas, atingindo mais de 91% do total de empresas do setor.

Considerando a distribuição do número de empresas industriais por faixa de pessoal ocupado, é apresentado o seguinte quadro pelo Sebrae, relativo ao ano de 1994:

Tabela 1 – Pessoal ocupado por porte de empresa (empresas industriais)

Pessoal Ocupado	(%)
De 0 a 19 pessoas (Microempresa)	85,26
De 20 a 99 pessoas (Pequena Empresa)	11,11
De 100 a 499 pessoas (Empresa Média)	2,96
Mais de 499 pessoas (Grandes Empresas)	0,67
Total	100,00

Fonte: Sebrae/RS (2001)

Percebe-se, então, que mais de 96% das empresas industriais brasileiras, sob o critério de número de empregados, eram, em 1994, micro e pequenas empresas. Estes números demonstram que a participação da micro e pequena empresa é muito relevante para a economia brasileira e que essas organizações merecem atenção igual, ou talvez maior, pela sua representatividade, que a dispensada, em alguns aspectos, às organizações de grande porte.

No entanto, existe outro dado que ofusca estes índices. Uma pesquisa, por amostragem, feita em 1997 pelo Sebrae, em 12 estados, mostrou que o índice de falência das empresas varia entre 47% e 73% em três anos, de acordo com o estado em que se situa. No mundo inteiro toma-se como base uma estimativa segundo a qual 80% das empresas fracassam em três anos de vida (Cohen, 2000, p. 160). Isto quer dizer que aproximadamente a metade das micro e pequenas empresas industriais que representam os 96% do total do setor em 1994 não serão as mesmas em três anos.

Outros dados da pesquisa feita pelo Sebrae e Fipe (Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas) revelam que mais de 40% dos empresários não calcula previamente o volume de vendas necessário para ter lucro. Mais de 30% não verifica quantos concorrentes terão e mais de 25% não identifica previamente seus fornecedores e quais são suas condições de preço e os prazos de pagamento (COHEN, 2000, p. 160).

Embora sejam em grande número, há um ciclo constante de nascimento e morte de pequenas empresas. Questiona-se no caso das pequenas empresas industriais se os administradores conhecem e utilizam as informações que são relevantes acerca do seu negócio na gestão de suas atividades.

A gerência de um negócio é uma atividade complexa, tanto nas grandes quanto nas pequenas organizações. É um contínuo processo que envolve inúmeras atividades e ações, tais como administração de pessoal, de recursos financeiros, de infra-estrutura, entre inúmeras outras. Mas como está sendo a gestão das atividades nas organizações de pequeno porte? Em que se baseiam para tomar decisões visando sua sobrevivência? Usam as informações que são importantes ou valem-se de dados do acaso?

Sabe-se que as grandes empresas possuem, na sua maioria, uma estrutura que orienta e respalda suas ações. São equipes inteiras organizadas, algumas, por exemplo, só para “pensar” o futuro da empresa, outras exclusivamente para acompanhar o desempenho dos atuais produtos. Essas empresas são, em grande parte, amparadas por grandes e complexos sistemas,

normalmente *softwares* de gestão, que auxiliam na gerência de todos os seus recursos. Possuem condições financeiras para investir no desenvolvimento e implantação de mecanismos de apoio à gestão empresarial.

Já no gerenciamento das micro e pequenas empresas industriais, a realidade é outra. Algumas dessas empresas sequer conhecem seus processos internos (administrativos e de produção) e o mercado externo (concorrentes, fornecedores, consumidores, etc...). No entanto, como nas demais organizações, as empresas de menor porte possuem, explícita ou implicitamente, uma estratégia de atuação, que norteia os passos da organização e explora suas competências, que deveria ser respaldada para se obter o sucesso da organização.

Para que esse processo de gerenciamento seja efetivo nas empresas de menor porte, é necessário que sejam amparadas, tenham o auxílio de pessoas e organizações que dominem as práticas administrativas e de produção. E uma das formas de dar-se suporte a essas organizações é através da percepção e domínio de informações realmente úteis e relevantes que devem ser consideradas na análise e gerenciamento de suas atividades.

Assim, estando amparada por informações internas e externas à organização, mesmo que não formalmente estruturadas através de um sistema de informações, que seria o ideal, os riscos de erro de uma decisão diminuem consideravelmente, pois conhecendo-se as variáveis que influenciam o processo decisório tem-se a chance de análises mais claras e fundamentadas a respeito das situações vivenciadas.

A informação é um recurso estratégico. Segundo Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 34) “A importância do conhecimento da informação e da tecnologia para a performance das empresas tem sido amplamente reconhecida por diversas correntes teóricas”. Para que as pequenas empresas sobrevivam e evoluam, é necessário gerir efetivamente seus recursos e buscar sempre algum tipo de vantagem.

Dessa forma, pode ser feita uma relação direta entre a vantagem competitiva e a informação. Visto que a vantagem competitiva é obtida através da prática de estratégias definidas e amparadas por um processo decisório que, por sua vez, se baseia em informações obtidas em sistemas de informações, que, nesse caso, se estrutura de modo a apresentar e permitir o gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor das organizações.

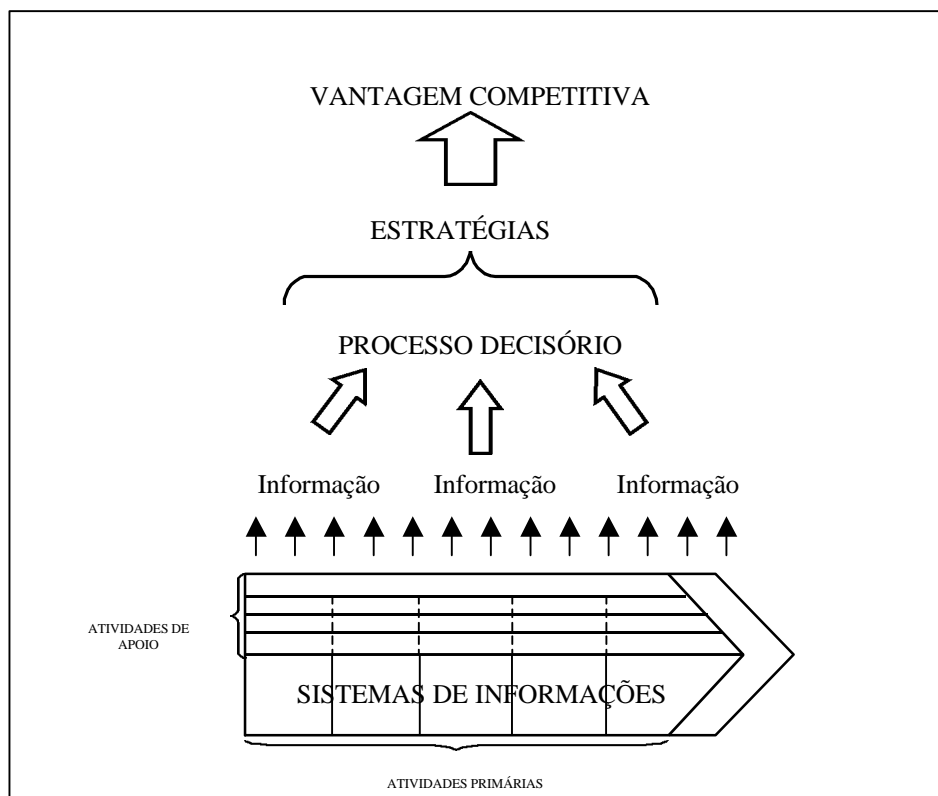


Figura 1 – Relação entre Vantagem Competitiva e Informação

Fonte: Autora (2002)

Na busca da vantagem as informações certas no momento do processo decisório poderão ser fatores decisivos de sucesso. Cobra (1986) confirma isso, ao afirmar que quando o empresário e o executivo possuem a informação, é possível planejar as estratégias que irão conduzir à maximização dos resultados em seus negócios e à minimização do riscos na tomada de decisões.

A informação é, assim, útil na elaboração e também na execução da estratégia organizacional, através do auxílio à tomada de decisão acerca das atividades da organização. O gerenciamento efetivo das atividades da empresa pode, então, conduzir o negócio ao sucesso.

O conceito de informação relevante (ideal, importante e significativa) no processo decisório, especificamente das pequenas empresas industriais de produtos alimentares – do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem

vegetal – do Rio Grande do Sul, neste trabalho, será definido de acordo com a opinião dos especialistas da área administrativa.

Este ramo de indústrias foi escolhido tendo em vista a forte influência da agricultura, e de seus produtos e sub-produtos, na economia gaúcha. A dependência da economia do resultado obtido na produção, comercialização e transformação dos produtos oriundos do setor primário é significativa, não só no estado, como no país. Os reflexos deste resultado são sentidos em todos os setores, por isso a necessidade de seu efetivo gerenciamento e atenção.

O grupo de especialistas escolhidos, composto por professores de ensino superior da área de administração e por consultores do Sebrae atuantes na área gerencial, justifica-se tendo em vista a atuação na formação de novos empresários e administradores e a atuação junto à realidade cotidiana das empresas, respectivamente. Os especialistas são, normalmente, os formadores de opinião dos administradores de organizações ou de outros formadores de opinião que poderão apoiar os pequenos empresários.

Acredita-se que, com seus conhecimentos teóricos e práticas vivenciadas, através da discussão, via técnica *Delphi*, os referidos especialistas têm condições de identificar as principais informações necessárias ao processo decisório das pequenas empresas industriais regionais, nas atividades da Cadeia de Valor (PORTER, 1990), considerando a decisão como o suporte às estratégias, em busca de competitividade destas organizações.

1.2.Objetivo Geral

O principal objetivo deste trabalho é a proposição de uma lista de informações fundamentais ao gerenciamento das atividades da cadeia de valor de pequenas indústrias de produtos alimentares, especificamente do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal, do Rio Grande do Sul, na perspectiva de um conjunto de especialistas.

1.3.Objetivos Específicos

- Identificar a percepção que os empresários possuem do mercado no qual estão inseridos, sob o ponto de vista da competitividade, e como se posicionam no mesmo frente as forças competitivas no seu ramo.

- Identificar as informações julgadas fundamentais pelos administradores das micro e das pequenas indústrias, no gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor.
- Desenvolver o refinamento do grupo de informações apontadas como fundamentais pelos empresários na perspectiva de um conjunto de especialistas.

1.4. Relevância do estudo

Algumas razões justificam a realização deste estudo. O trabalho é relevante academicamente, tendo em vista que desenvolve o assunto informação e sistemas de informações na administração das pequenas empresas, através da troca de opiniões e experiências entre peritos e empresários, acumulando conhecimentos e contribuindo para novos estudos na área.

Também importante é o fato de que o trabalho indica as principais informações para o gerenciamento das atividades da cadeia de valor (PORTER, 1990) das pequenas empresas industriais, na ótica de especialistas envolvidos com esse tema, o que auxiliará significativamente na futura modelagem de um sistema de informações para essas organizações.

Da mesma forma é relevante por pretender apresentar o consenso de especialistas acerca do assunto, considerando a possibilidade de evolução de conceitos individuais para conceitos do grupo. Do ponto de vista empresarial, contribui através da percepção das necessidades de informação da empresa, comparativamente ao que os especialistas consideram e ao que ao grupo de empresas pesquisadas apresentaram. Desta forma, justifica-se o tema escolhido.

E, ainda, o trabalho é uma resposta à ansiedade da autora em conhecer o pensamento dos empresários e especialistas no que se refere ao gerenciamento das pequenas empresas regionais. A importância do trabalho também está relacionada com sua originalidade, tendo em vista que será apresentada uma comparação de opinião entre dois grupos ainda não investigados, acerca da informação útil no processo decisório – especialistas do meio acadêmico e empresarial e pequenos empresários do setor industrial.

1.5. Resultados Esperados

O trabalho configura-se como banco de dados acerca do assunto, principalmente por que se refere à administração de pequenas indústrias, algumas vezes relegadas a segundo plano pelas grandes pesquisas e por apresentar o consenso de especialistas acerca do assunto (através da utilização da Técnica *Delphi*).

O trabalho, na prática, gera um modelo de informações que permitirá o melhor monitoramento e gerenciamento, pelos empresários, das atividades da cadeia de valor.

1.6. Limitações

Ao final desta pesquisa são apresentadas conclusões referentes às informações relevantes às pequenas empresas industriais, no gerenciamento das atividades, no entanto, com algumas limitações. A lista final é limitada a um grupo de empresas de setor específico - indústrias, de ramo específico – alimentares de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos de origem vegetal, bem como de porte específico - pequenas empresas, não se podendo expandir diretamente todas as conclusões aos demais setores e as empresas de maior porte. No entanto, a lista inicial pode ser generalizável a outros setores, ocorrendo diferenciações nos graus de importância das referidas informações.

Em relação à Técnica *Delphi*, que é utilizada como método de pesquisa (detalhadamente explicada nos procedimentos metodológicos), por esta envolver diversas etapas, limita um tanto o número final de peritos envolvidos. E, ainda, através da aplicação indireta de questionários com os peritos, poderão ocorrer problemas devido à falta de orientação sobre dúvidas em questões propostas.

1.7. Desenho da Dissertação

A seguir, apresenta-se a configuração da dissertação e sua descrição.

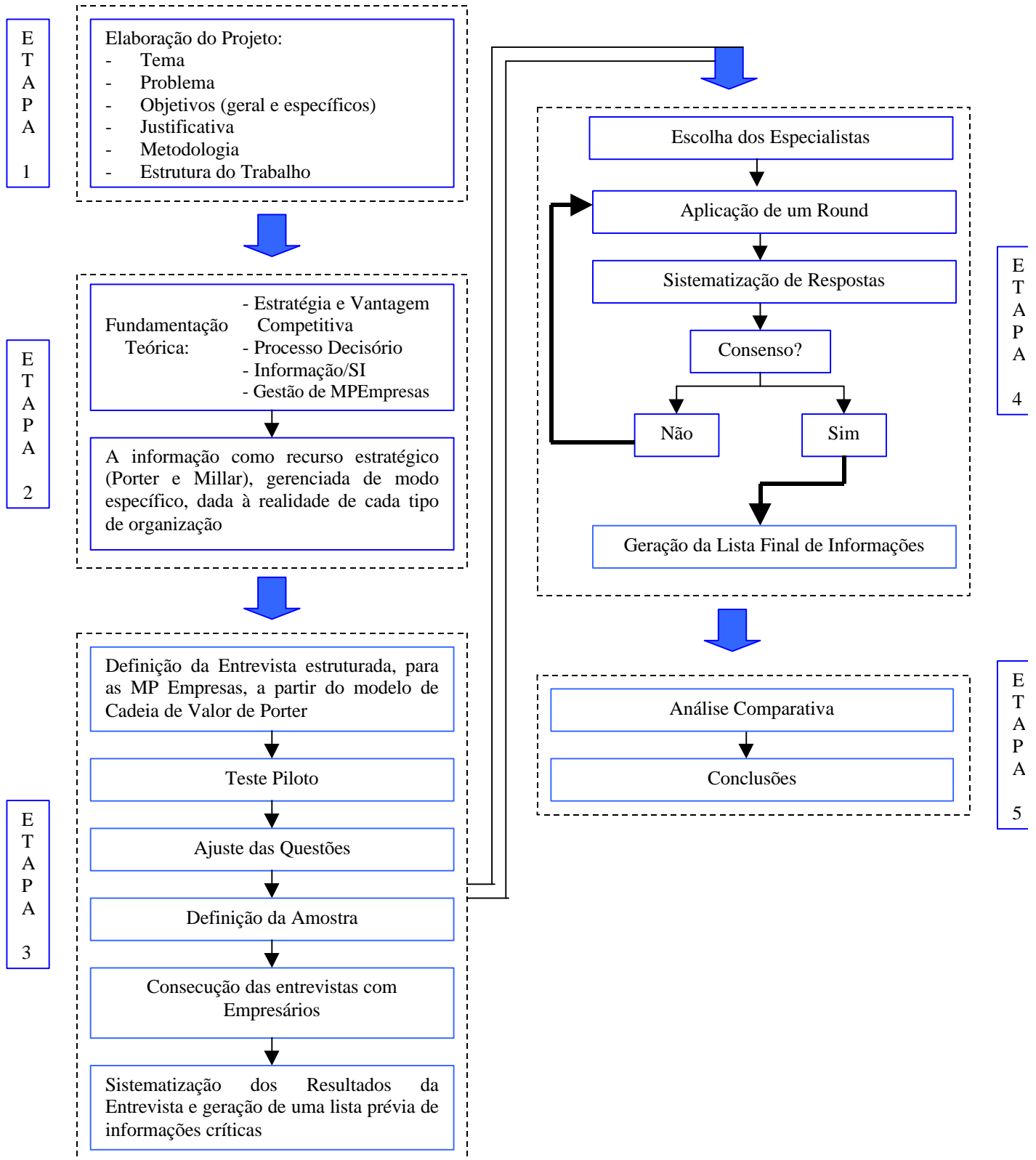


Figura 2 – Desenho da Dissertação
Fonte: Autora (2002)

As etapas de desenvolvimento da dissertação podem ser assim apresentadas:

- Etapa 1: nesta etapa foi realizada a elaboração do projeto da pesquisa, com a definição do tema, do problema, determinação do objetivo geral e dos objetivos específicos, a justificativa do trabalho e a metodologia adotada. Da mesma forma, definiu-se a estrutura inicial do trabalho.
- Etapa 2: neste momento foram levantados os apontamentos teóricos que fundamentam o trabalho, dando-se ênfase aos assuntos – estratégia e vantagem competitiva, processo decisório, informação e sistemas de informações e as pequenas empresas – onde se buscou desenvolver estas teorias com a premissa que a informação é um recurso estratégico no gerenciamento das organizações e interfere no resultado da mesma.
- Etapa 3: após a revisão bibliográfica, foi estruturada uma entrevista, realizada com as pequenas empresas do ramo alimentar, tendo por base o modelo da Cadeia de Valor de Porter. Em seguida, foi realizado um teste piloto que originou o aperfeiçoamento do questionário, com o ajuste de algumas questões. Definiu-se a amostra e realizaram-se as entrevistas com os empresários, dando origem a uma lista de informações consideradas críticas na administração das atividades da empresa, elencadas na sistematização dos resultados.
- Etapa 4: a quarta etapa iniciou através da escolha dos especialistas aos quais foi encaminhada a lista de informações para a indicação do grau de importância desta informação na gestão das atividades e gerenciamento da empresa, dando início à técnica Delphi. Os especialistas foram contatados via e-mail e tiveram acesso ao questionário através de uma página na internet. Após a realização do primeiro *round* da técnica, como não houve consenso em diversas questões, as respostas foram sistematizadas e encaminhadas aos participantes do processo para a indicação de concordância com a opinião anterior ou alteração. Após a segunda rodada, o consenso prevaleceu em grande parte das questões, o que possibilitou a geração de uma lista com as informações mais importantes.
- Etapa 5: nesta última etapa, realizou-se a análise comparativa dos dados colhidos dos empresários e dos especialistas, indicando as concordâncias e discordâncias dos mesmos. E, finalizando o trabalho, foram levantadas as conclusões da pesquisa e as sugestões para trabalhos futuros.

1.8. Estrutura do Trabalho

O trabalho é orientado buscando identificar as principais (mais importantes) informações para o gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor (PORTER, 1990), das pequenas empresas industriais do Rio Grande do Sul, na ótica de empresários e de especialistas da área administrativa. A pesquisa apresentada é composta de três partes: elaboração do projeto, fundamentação teórica e trabalho prático.

O trabalho inicialmente apresenta a fundamentação teórica, sendo utilizado o conceito de Cadeia de Valor, de Porter (1990), para a definição das categorias de atividades sobre as quais se exploram as informações. Os assuntos abordados visam, dessa forma, dar subsídios para a comprovação da importância da informação no processo decisório, inclusive de definição e amparo na execução da estratégia, em vista da obtenção de vantagens competitivas, das organizações.

O capítulo 2 aborda a questão da competitividade, no atual mercado globalizado, visando demonstrar os motivos que levam as empresas a aperfeiçoarem cada vez mais seus processos produtivos e administrativos, em busca de excelência. Da mesma forma dá ênfase para as teorias que tratam da vantagem competitiva, bem como sobre a importância da definição de estratégias para a obtenção da vantagem. Enfatiza-se o uso da estratégia como a orientadora do processo decisório, sendo interdependentes. Apresenta ainda a Cadeia de Valor, defendendo a importância do efetivo gerenciamento das atividades que a compõe para o sucesso do negócio. São utilizadas obras de Porter (1986 e 1990), Hamel e Prahalad (1995), Mintzberg (2000), Mintzberg e Quinn (2001), Vasconcelos & Cyrino (2000), Barney (1991), Kay (1996), entre outros.

No capítulo 3 são abordados os temas: processo decisório, informação e sistemas de informações. Segundo Freitas (1997, p. 50) “a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações: ela acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da organização”. É da tomada de decisões que depende, fundamentalmente, o rumo de uma organização. Uma decisão certa pode levar a empresa ao sucesso, no entanto, uma decisão errada pode levar esta organização ao total fracasso. Assim, neste item são apresentados os principais conceitos em torno das decisões e do processo decisório, tais como concepções, etapas, níveis, riscos, influências, etc. Os principais textos abordados são de Freitas (1997), Simon (1971) e Pereira (1997). A informação e o sistemas de informações nas

decisões complementam este capítulo. Assim, ainda neste tópico, são abordados os conceitos acerca de informação e sistemas de informações, tais como: o que significam, qual sua importância, fontes de informação, características, tipos, entre outros. A informação é um conjunto de elementos estruturados, que dá origem a um recurso estratégico para as organizações na tomada de decisões, nos mais diversos níveis. Pelo seu poder de reduzir erros, a informação bem administrada é muito útil no gerenciamento de atividades administrativas e de produção da empresa. Os sistemas de informação, por sua vez, são um suporte que apresentam as informações aos gestores, de acordo com as necessidades dos usuários, e devem, portanto, ser gerenciados de forma eficaz e eficiente, conforme será visto neste item. Entre os autores a serem utilizados, destaca-se Freitas (1993 e 1997), Rezende e Abreu (2000) e McGee e Prusak (1998).

A gestão de pequenas empresas é tratada no capítulo 4. Neste momento, é realizada uma análise da importância das pequenas empresas no cenário brasileiro. Ainda, apresenta-se a posição das pequenas indústrias do ramo alimentar, especialmente de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal no mercado, seu papel, suas características, suas formas de gestão, problemas enfrentados e sua importância para a economia. A representatividade das organizações de pequeno porte, na economia brasileira, justifica a atenção que estas organizações receberam neste trabalho, na análise das informações que utilizam e das que deveriam utilizar na gestão de seus recursos. Será abordada, ainda, a questão das pequenas empresas industriais no Brasil e no Rio Grande do Sul. As principais obras utilizadas são as de Longenecker et al (1998) e dados do Sebrae (2001).

No capítulo 5 apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho, dando-se ênfase à Técnica *Delphi*.

Após a fundamentação teórica e a apresentação da metodologia, está registrada a parte prática da pesquisa. Apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa com os pequenos empresários e em seguida com os especialistas da área, tendo como base um questionário elaborado a partir do modelo de Cadeia de Valor de Porter, que questiona quais são as informações fundamentais para o efetivo gerenciamento das atividades. De posse dos dados obtidos com os empresários e com os especialistas, apresenta-se uma análise comparativa, que culmina com a resposta ao problema de nossa pesquisa: as informações consideradas relevantes pelos pequenos empresários no processo de gestão de suas organizações estão alinhadas aos conceitos defendidos como relevantes pelos especialistas da área de

administração? Todo esse processo prático, com análises comparativas, será apresentado no capítulo 6 do trabalho.

Após essa análise, a última etapa é composta pela apresentação das conclusões, bem como de sugestões de continuidade da pesquisa, que se encontra no capítulo 7.

Como complemento, são apresentadas as referências bibliográficas, a bibliografia e os anexos do trabalho.

CAPÍTULO 2 – COMPETITIVIDADE, VANTAGEM COMPETITIVA E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

2.1. A competitividade no ambiente globalizado

O ambiente atual no qual estão inseridas as organizações é cada vez mais acirrado. É senso comum que a competitividade entre as empresas aumentou consideravelmente nos últimos anos. A sociedade, como um todo, sofreu, e está sofrendo muitas transformações, que abalam as estruturas que compõem essa grande associação.

Em especial, a globalização mudou as relações de mercado, onde hoje reina a liberdade de negócios e obrigou as empresas a revisarem alguns conceitos em termos de processos e produtos, visando a melhoria desses, com ênfase na sobrevivência e evolução dos negócios atuais e com vistas aos próximos anos. Assim, pequenas, médias e grandes organizações vêem muitas de suas práticas tradicionais serem descartadas nos conceitos modernos de gestão de recursos.

Não há indicações de que esta seja uma situação temporária. A adequação a contínuas mudanças é um dos requisitos para que as organizações se mantenham e evoluam no mercado. Engana-se o empresário que pensa não ser atingido pelas mudanças econômicas e sociais. Já não é mais possível administrar um negócio pensando de forma restrita, localmente, mas é necessário a ampliação dos horizontes, a visão do hoje e do amanhã, pois todos os negócios são influenciados – e influenciadores – de forma global.

Nesse cenário, a tecnologia da informação impulsiona a criação de novas formas de fazer coisas antigas e novas, gerando mudanças significativas no ambiente organizacional e no mercado. A revisão de conceitos torna-se salutar para os negócios. Não há escolha: ou a empresa se atualiza de acordo com as novas técnicas e tendências, ou, em breve espaço de tempo não terá mais chances no mercado. Veloso (2000, p. 114) assegura que:

... independentemente do tamanho da empresa, o rompimento das barreiras tende a criar necessidades de reestruturação organizacional e adoção de tecnologias modernas, tendo em vista que os produtos nacionais passarão a concorrer com similares vindos de outras regiões com qualidade igual ou superior a um preço mais competitivo.

As exigências são cada vez maiores: necessidade de aumento da qualidade, de redução de custos, de maior produtividade, de menores perdas, de maior rapidez, de menor quantidade de defeitos, entre inúmeras outras, o que coloca as empresas num ritmo desenfreado em busca de algum tipo de vantagem que lhe diferencie da concorrência. As empresas precisam compreender as mudanças e seguir a tendência vitoriosa.

Por outro lado, as empresas devem ter como premissa o fato de que não é mais suficiente administrar, é necessário, sim, que administrem e usem da melhor forma o conhecimento interno e externo à organização, que viabilize a adoção de novas práticas administrativas, de novas tecnologias e, inclusive, nos negócios industriais, de novas práticas manufatureiras.

Grande parte das organizações sabem que precisam melhorar o uso de seus recursos materiais, humanos e financeiros, mas nem todas possuem condições para modificar suas práticas. Em especial, as organizações de menor porte enfrentam problemas esbarrando, principalmente, na questão de falta de recursos financeiros.

As grandes empresas estão cientes das dificuldades existentes e geralmente tem buscado enfrentá-las. Já as organizações menores sabem que irão encontrar problemas, mas nem sempre possuem métodos de identificá-los com antecedência, analisá-los e resolvê-los eficientemente (na melhor solução, no menor prazo, com o menor custo...).

Alguns conceitos e algumas práticas muito difundidos nas grandes empresas, se “ajustados” à realidade de entidades menores, podem ajudar essas empresas a se manterem e ampliarem seus negócios nesse ambiente tão conturbado. Para que isso seja possível, um dos primeiros passos necessários é que a empresa gerencie efetivamente suas atividades e possua uma estratégia de atuação, implícita ou, preferencialmente, explícita.

Com a definição de uma estratégia, que esteja de acordo com as condições reais da empresa, ancorada por um processo decisório baseado em informações relevantes, acredita-se que seja possível um aumento das chances de competitividade das pequenas empresas. E, conforme Porter (1999, p. 7) “a competição se intensificou de forma drástica ao longo das últimas décadas, em praticamente todas as partes do mundo”.

As modificações que ocorreram nos últimos anos mudaram muito o ambiente no qual as organizações dos mais diversos portes e setores atuam. Com a abertura dos mercados e os avanços tecnológicos, a concorrência, a disputa entre as empresas aumentou. Competir neste

ambiente é um desafio a qualquer administrador, o que obriga a adoção de algumas novas práticas de gestão e revisão de outras.

Mas a competitividade, vista como a capacidade de competição que uma determinada empresa possui e o grau com que disputa a preferência dos consumidores com organizações concorrentes, muda ao longo da história de cada empreendimento. Isto se dá, especialmente, porque é um reflexo de como a empresa consegue responder ao mercado, o que nem sempre ocorre uniformemente. Hoje, ser competitivo é condição para manutenção dos negócios. Possuir vantagens competitivas é condição para evolução dos negócios.

Independente da abordagem adotada para competitividade, visto que para alguns ela se refere a uma melhor performance da empresa em relação aos seus concorrentes, considerando os seus fatores internos, para outros, a competitividade depende do meio ambiente no qual a organização está inserida e há os que defendem que a competitividade está associada tanto a fatores internos quanto a externos à organização, o importante é possuir uma estrutura (física, humana, informacional,...) que possibilite a empresa concorrer e, preferencialmente, com vantagens sobre os concorrentes.

2.2. Vantagem Competitiva

As formas pelas quais podem ser obtidas vantagens competitivas são diversas. Vasconcelos & Cyrino (2000, p. 22) sintetizam eficientemente as teorias que norteiam o assunto.

As teorias de Estratégia Empresarial que tratam da questão da vantagem competitiva podem ser divididas em dois eixos principais. O primeiro eixo classifica os estudos segundo sua concepção da origem da vantagem competitiva. Dois casos são, assim, identificados: a) as teorias que consideram a vantagem competitiva como um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado e b) as que consideram a *performance* superior como um fenômeno decorrente primariamente de características internas da organização. A segunda dimensão discrimina as abordagens segundo suas premissas sobre a concorrência. Uma divisão se faz entre os pesquisadores que possuem uma visão estrutural, essencialmente estática, da concorrência, fundada na noção de equilíbrio econômico, e os que enfocam os aspectos dinâmicos e mutáveis da concorrência, acentuando fenômenos como inovação, descontinuidade e desequilíbrio.

As teorias da “Estrutura da Indústria” e “Processos de Mercado” explicam a primeira dimensão, enquanto a “Teoria dos Recursos” e a “Teoria das Capacidades Dinâmicas” dão conta da segunda dimensão, conforme se visualiza na figura a seguir:

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercados, estrutura das indústrias)	1 – Análise estrutural da indústria Organização industrial: Modelo SCP Análise de Posicionamento (Porter)	3 – Processos de mercado Escola Austríaca (Hayek, Schumpeter)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à firma	2 – Recursos e competências Teoria dos Recursos	4 – Capacidades dinâmicas Teoria das Capacidades Dinâmicas
	Estrutura da indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado (<i>market process</i>) Dinâmica: mudança e incerteza

Figura 3 – As correntes explicativas da vantagem competitiva

Fonte: Vasconcelos & Cyrino (2000, p. 23)

2.2.1) Estrutura da Indústria

Este modelo, que é conhecido como SCP (*Structure-Conduct-Performance*, ou então Estrutura-Comportamento-Performance) defende que a

performance das firmas em uma indústria particular depende do comportamento (estratégia) de compradores e vendedores no tocante a fixação de preços, níveis de cooperação tácita e competição, políticas de pesquisa e desenvolvimento, publicidade, investimentos, etc. O comportamento das firmas é, por sua vez, definido pela estrutura da indústria em questão, caracterizada pelo número e pelo tamanho relativo de concorrentes, compradores e vendedores, pelo grau de diferenciação dos produtos, pela existência de barreira de entrada de novas firmas, pelo grau de integração vertical existente, etc. Em resumo, o modelo SCP supõe que a *performance* econômica das firmas é o resultado direto de seu comportamento concorrencial em termos de fixação de preços e custos e que esse comportamento depende da estrutura da indústria na qual as firmas estão inseridas (VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p. 23).

Um dos grandes defensores desta teoria é Porter (1986, 1990), o qual expõe que “cada empresa que compete em uma indústria possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita” e com a qual buscam obter alguma vantagem.

Embora algumas empresas não possuam sua estratégia estampada em cartazes ou planos, todas utilizam-se de determinados meios e fórmulas para atingir seus objetivos. Para formular uma estratégia, é necessário que a empresa conheça suas potencialidades e seus problemas, entre outras características que moldam seu ambiente interno, bem como conheça o mercado externo, atual e suas variações, no qual está inserido. “A estratégia competitiva, então, não só responde ao meio ambiente, mas também tenta modelar este ambiente em favor de uma empresa” (PORTER, 1990, p. 2).

Porter (1986 e 1990) afirma que na definição de uma estratégia há duas questões principais que devem ser consideradas: a atratividade das indústrias em termos de rentabilidade a longo prazo e os fatores que influenciam e determinam esta atratividade, bem como a posição competitiva da empresa e seus determinantes dentro da indústria.

Para que uma estratégia competitiva seja formulada de modo a garantir vantagens, Porter (1986 e 1990) defende especificamente que esta deve buscar propiciar uma posição favoravelmente lucrativa da empresa dentro da indústria perante 5 (cinco) forças competitivas, que formam a estrutura do setor, conforme se vislumbra na figura a seguir:

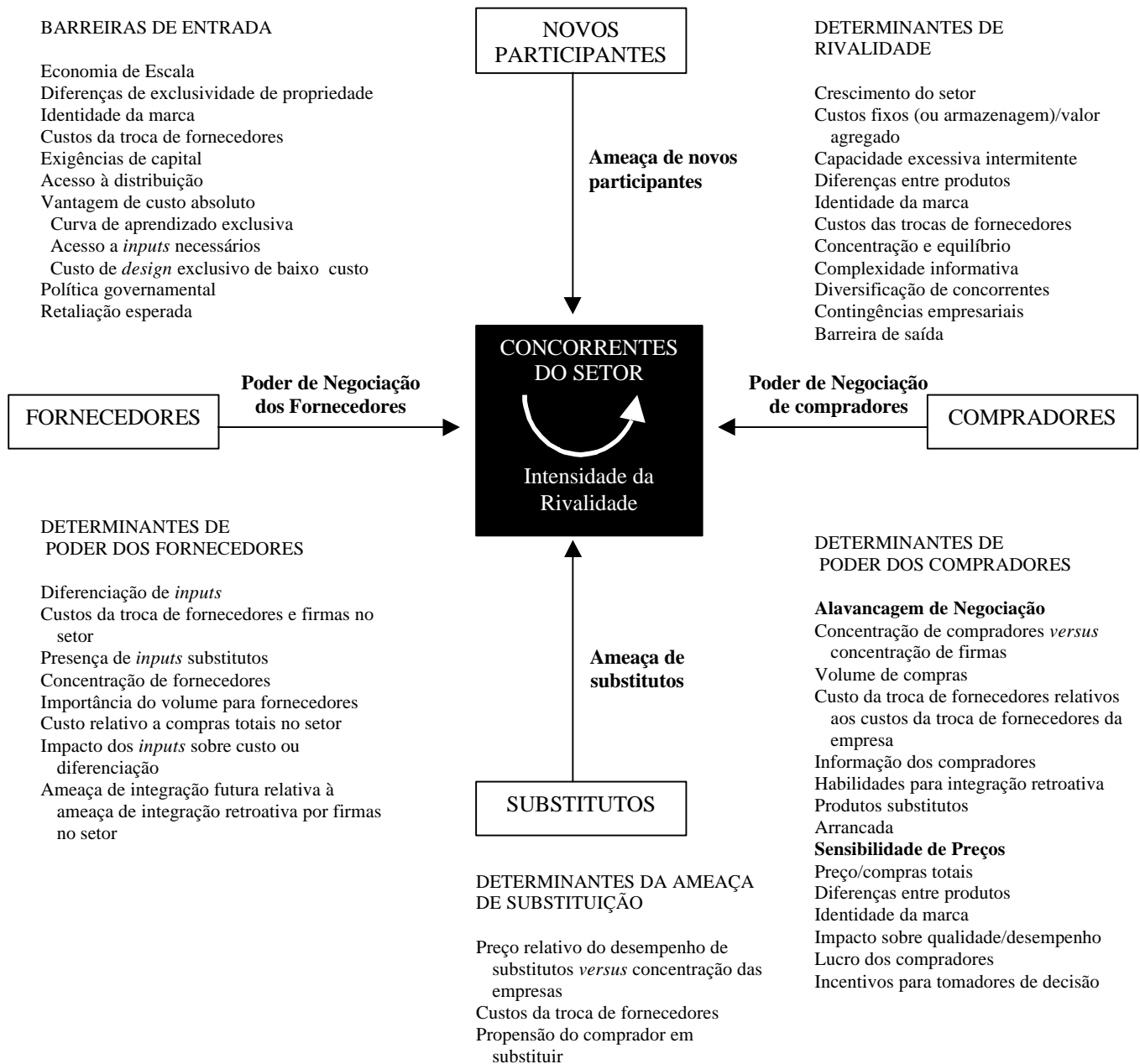


Figura 4 – Elementos da Estrutura Industrial

Fonte: Porter (1990, p. 5)

Porter (1986 e 1990) descreve da seguinte forma as forças competitivas:

- 1) ameaça de entrada (novos concorrentes): “novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e freqüentemente recursos substanciais” (PORTER, 1986, p. 25). Quanto maior a lucratividade de um setor, maior será o interesse de outros empresários em entrar neste negócio, o que poderá trazer desfavorecimento aos atuais negócios. As

barreiras de entrada, vislumbradas na figura, são os meios pelos quais tenta-se impedir este ingresso;

- 2) ameaça de substituição (produtos substitutos): “todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos” (PORTER, 1986, p. 39). Os produtos substitutos são aqueles que possuem características e funcionalidades muito próximas ao produto principal e que ameaçam este último com a possibilidade de tomar-lhe consumidores e mercado. Com a possibilidade de um cliente poder optar entre um determinado produto e seu substituto aumenta o poder do cliente em barganhar;
- 3) poder de negociação dos compradores (poder dos clientes): “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria” (PORTER, 1986, p. 41). O poder dos compradores, apresentado na figura anterior, interfere nos preços, no volume, na qualidade e nas garantias dos produtos ofertados, podendo interferir diretamente nos lucros da organização;
- 4) poder de negociação dos fornecedores: “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos” (PORTER, 1986, p. 43). Quando os fornecedores são poderosos, apresentando as características descritas na Estrutura da Indústria, a compra dos insumos pelas empresas pode tornar-se um fator determinante de queda nos lucros da empresa, visto que a tarefa de repassar aos clientes o aumento de custos nos insumos, sem aumento de valor do produto, é difícil de administrar sem a perda do volume de vendas;
- 5) rivalidade entre os concorrentes atuais: “a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente” (PORTER, 1986, p. 34). Daí a busca contínua das empresas pelo aumento do volume de vendas e de participação no mercado faz com que ações de empresas sejam conflitantes no mercado, beneficiando alguns negócios mas prejudicando outros.

De acordo com Porter (1990, p. 4),

As cinco forças determinam a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e o investimento necessário das empresas em uma indústria – os elementos do retorno sobre o investimento. O poder do comprador influencia os preços que as empresas podem cobrar, por exemplo, da mesma forma que a ameaça de substituição. O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento, porque compradores poderosos exigem serviços dispendiosos. O poder de negociação dos fornecedores determina os custos das matérias-primas e de outros insumos. A intensidade da rivalidade influencia os preços assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas. A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Todas estas forças, que determinam o potencial de lucro de uma indústria, devem ser avaliadas e consideradas na definição dos planos de uma empresa e da indústria como um todo, não só em sua configuração presente, mas, inclusive, em relação às condições futuras de atuação destes grupos.

Como se pode ver, não são apenas as empresas concorrentes estabelecidas que podem ameaçar o sucesso de um negócio. Conhecendo-se as forças competitivas, a estratégia de atuação tem melhores condições de ser moldada, visto que irá considerar os problemas e as facilidades diagnosticadas. Dominando as potencialidades das forças competitivas, define-se uma estratégia conhecendo-se um pouco mais do “campo de batalha”, auxiliando na gerência de um negócio. Assim, “... a meta do estrategista empresarial é encontrar uma posição na indústria onde sua empresa pode melhor se defender dessas forças ou influenciá-las a seu favor” (PORTER, 2001, p. 82).

As grandes organizações, por sua vez, conhecem estes conceitos e percebem a necessidade de tratá-los com seriedade, o que nem sempre ocorre nas empresas menores. Mas “a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa de que tamanho” (PORTER, 1997, p. 10).

2.2.2) Teoria dos Recursos

Conforme Vasconcelos & Cyrino (2000, p. 25),

A proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam. As firmas são, assim, consideradas como ‘feixes de recursos’ (Wernerfelt, 1984) ou como conjuntos de competências e capacidades (Prahalad e Hamel, 1990). Esses recursos e capacidades são vistos como elementos

raros, de imitação e substituição difícil e custosa no quadro de uma organização particular (Barney, 1991, 1997). A idéia de recursos inclui não apenas recursos físicos e financeiros mas também recursos intangíveis (Hall, 1992) ou invisíveis (Itami e Roehl, 1987).

Nos últimos anos a “*Resource Based View of the Firm*”, ou Visão da Empresa Baseada em Recursos (RBV), despontou como uma forma diferente de estruturar os estudos sobre estratégia e gerenciamento. Esta abordagem busca demonstrar a importância dos recursos internos de uma organização – considerados diferentes das outras organizações – na busca pela vantagem competitiva.

Na RBV, cada empresa é vista como um conjunto de recursos, tangíveis e intangíveis, e de capacidades, diferente, em algum ponto, das demais empresas da indústria – devido à estrutura e à história de cada organização, sendo que da exploração destas diferenças surge a possibilidade de competitividade. Como as empresas são conjuntos heterogêneos, a administração e a exploração dos recursos destas também o podem ser, permitindo o desenvolvimento de capacidades diferentes das demais organizações, sobre as quais uma vantagem competitiva pode ser alicerçada.

A perspectiva RBV busca enfocar a empresa do ponto de vista interno, onde cada empresa sustenta sua competitividade com seus recursos internos, suas peculiaridades. A Visão *Resource-Based* analisa as fontes da vantagem competitiva apresentando duas suposições. Primeiramente, o modelo supõe que as firmas dentro de uma indústria (ou grupo) podem ser heterogêneas em relação aos recursos estratégicos que controlam. Em segundo lugar, este modelo supõe que os recursos não podem ser perfeitamente móveis através das empresas e, assim, a heterogeneidade pode durar muito tempo. O modelo RBV examina, assim, as implicações destas suposições para a análise das fontes da vantagem competitiva sustentada (BARNEY, 1991).

Bernardes & Fensterseifer (1999), afirmam que:

A visão baseada em recursos oferece um esquema para identificar os principais elementos do *mix* de recurso de uma empresa. Os recursos são categorizados em três grandes classes: ativos tangíveis, ativos intangíveis e capacidades. Os ativos tangíveis se referem aos ativos correntes ou fixos da empresa como instalações, recursos financeiros disponíveis, devedores, suprimentos. Uma variedade de ativos intangíveis tem sido identificada, incluindo propriedade intelectual como patentes e direitos autorais, bem como a reputação ou marca da empresa e também seus bancos de dados e redes (Hall, 1992, *apud* Fahy 1997/98). Já as capacidades se referem ao conjunto de habilidades da empresa as quais podem ser baseadas nas pessoas ou na interação entre as pessoas e outros recursos (Grant, 1991).

Na visão de Barney (1991), nem todos os recursos têm o potencial para gerar vantagens competitivas sustentáveis. Para ter este potencial, o referido autor define que o recurso deve ter quatro atributos:

- 1) deve ser valioso, no sentido que explora oportunidades e/ou neutraliza ameaças no ambiente de uma empresa;
- 2) deve ser raro entre os atuais e potenciais competidores da empresa;
- 3) deve ser imperfeitamente imitável;
- 4) não pode ter substitutos equivalentes estrategicamente para estes recursos, que devem ser raros e imperfeitamente imitáveis

Nesta abordagem, a vantagem competitiva é obtida quando uma empresa implementa uma estratégia que cria valor e que não está simultaneamente sendo executada por outra empresa concorrente ou potencial competidora e, ainda, quando estas empresas forem incapazes de copiar os benefícios desta estratégia. A busca de fontes de vantagem competitiva sustentável das empresas deve focalizar-se nos recursos heterogêneos e com características de imobilidade (BARNEY, 1991). Assim, “a proposição central dessa corrente é que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos recursos e nas competências desenvolvidos e controlados pelas empresas e apenas secundariamente na estrutura das indústrias nas quais elas se posicionam” (VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p. 25).

2.2.3) Processos de mercado

Esta teoria concentra-se na dinâmica da empresa, dos mercados e da concorrência, dando ênfase aos processos de mudança e inovação, onde os fenômenos do mercado esperados – tais como a inovação e os novos concorrentes – são responsáveis pelas diferenças de performance das firmas. Hill & Deeds (1996) *apud* Vasconcelos & Cyrino (2000, p. 32) afirmam que “são a dinâmica e a descoberta das inovações que influenciam os níveis de performance econômica das firmas” e “para que uma firma possa manter uma rentabilidade elevada, ela deve basear-se em estratégias de inovação permanente, derivadas de elementos de difícil imitação por parte dos concorrentes” (VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p. 32).

Kirzner, *apud* Vasconcelos & Cyrino (2000), destaca quatro aspectos fundamentais nos processos de mercado:

- 1) os processos de mercado são mantidos pela competição entre firmas rivais, pela liberdade de fluxo de capitais e inexistência de barreiras de entrada significativas nas indústrias;

- 2) o mercado e a competição são alimentados por conhecimentos e descobertas;
- 3) o lucro resulta “da descoberta de novas oportunidades de produção e da criação de novas combinações de fatores de produção”;
- 4) os preços de mercado traduzem “o valor relativo das descobertas feitas pelos empreendedores” (sendo que estes empreendedores são os responsáveis pelas inovações).

A escola austríaca, que explica os Processos de Mercado, destaca que as firmas são heterogêneas, com características individuais únicas, respondendo, assim, de forma diferente que os concorrentes à competição. A estratégia de inovação permanente, derivadas de elementos de difícil imitação por parte dos concorrentes, pode permitir que a rentabilidade de uma firma se eleve (VASCONCELOS & CYRINO, 2000).

2.2.4) Capacidades Dinâmicas

“Partindo da concepção geral da firma como um conjunto de recursos, esse modelo procura estudar as relações entre os processos de decisão, as ações empreendidas e as suas conseqüências gerenciais, em termos da formação, conservação e destruição de recursos” (VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p. 32). Assim, a situação dos recursos resulta das ações e decisões tomadas, dos processos administrativos, nos mais diversos níveis da firma.

As mudanças são constantes nas condições nas quais as empresas estão inseridas, o que exige que as organizações revejam e adaptem suas bases de recursos e de competências. Por isso:

Com a alteração das condições ambientais, mudam também os recursos essenciais para garantir a sobrevivência e a performance econômica diferenciada das firmas. É a antecipação dessas transformações nos portfólios de recursos que garante às empresas a possibilidade de continuação da vantagem competitiva (AMIT & SCHOEMAKER, 1993, *apud* VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p. 34).

Vasconcelos & Cyrino (2000, p.34) apontam que “Os desenvolvimentos teóricos que levaram a uma teoria dinâmica das capacidades retomam a análise dos fatores ambientais, que, na teoria dos recursos, ficaram em segundo plano como um dos fatores determinantes no processo de decisão estratégica”. Continuam registrando que “a concorrência entre as firmas, tradicionalmente concentrada na análise de mercados e produtos, passa a ser analisada em

termos de recursos únicos ou raros que derivam de processos organizacionais específicos às firmas” (idem, p. 34). Ainda, é possível salientar que:

Nos trabalhos da teoria dos recursos, os recursos e as capacidades são tratados essencialmente como variáveis de estoque, como dados mais ou menos fixos, o que é uma condição crítica para a realização das rendas ricardianas. Na abordagem das capacidades dinâmicas, mais importante que o estoque atual de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de rendas (VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p. 23).

Na teoria das capacidades dinâmicas, percebe-se a necessidade de que as bases de recursos das firmas sejam continuamente redefinidas “reforçando suas competências (*competence strengthening*) a fim de desenvolver recursos estratégicos mais amplos (meta-recursos) capazes de permitir a rápida modificação da base de recursos da firma” (CHAKRAVARTHY; D’AVENI & GUNTHER apud VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p. 34).

A teoria das capacidades dinâmicas aceita as premissas de que: a) nem todas as competências são igualmente importantes para a vantagem competitiva e b) uma dada firma só pode se destacar em um número relativamente restrito de competências. Essas competências são, assim, definidas como competências centrais (*core competences*) (VASCONCELOS & CYRINO, 2000, p. 34).

As *core competences* podem ser vistas, desta forma, como um conjunto de tecnologias individuais aliadas a habilidades de produção, que permitirá à empresa definir o conjunto de produtos através dos quais a empresa poderá ser competitiva. “Uma competência é um conjunto de habilidades e tecnologias, e não uma única habilidade ou tecnologia isolada” (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p. 233). A firma, por sua vez, é tida como um conjunto evolutivo de recursos, competências e capacidades.

“As competências essenciais são as portas para as oportunidades futuras. A liderança em uma competência essencial representa uma potencialidade que é deflagrada quando a empresa prevê novas formas criativas de explorar essa competência” (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p. 228).

E, além de conhecer e explorar, é necessário acompanhar as competência para que se obtenha vantagens com a mesma. “A alta gerência precisa saber se as atuais competências estão sendo lentamente enfraquecidas ou fortalecidas. Precisa ser capaz de diferenciar um negócio que precisa de desinvestimentos das competências que devem ser mantidas” (HAMEL & PRAHALAD, 1995, p. 255). As competências mudam ao longo dos tempos,

assim como as dos concorrentes, por isso a necessidade do contínuo acompanhamento e avaliação das mesmas.

As quatro teorias sobre a vantagem competitiva diferem substancialmente em diversos aspectos, cada uma defendendo um determinado modo de visualizar a obtenção desta vantagem e de formulação de estratégias para tal. No entanto, em todas elas percebe-se que, em determinado momento, é necessário informações sobre o gerenciamento das atividades, quer internas quer externas, para que o alvo seja alcançado.

2.3. Estratégia Competitiva

Estratégia é uma das palavras mais pronunciadas no meio empresarial, esportivo e político, e em muitos outros. A palavra é, realmente, um termo muito usado e um assunto muito pesquisado. Há muitos anos este assunto é discutido, sendo que são diversos os autores que defendem diversificados conceitos. Diversos, sim, mas não muito diferentes entre si. Não há um conceito único para o termo estratégia e muitos são semelhantes. A seguir apresentam-se conceitos de alguns renomados estudiosos do assunto.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades (PORTER, 1996, p. 63).

Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem-formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes (QUINN, *in* MINTZBERG & QUINN, 2001, p. 20).

A estratégia da empresa é o casamento entre suas capacidades internas e seus relacionamentos externos. Ela descreve como a empresa responde aos seus fornecedores, clientes, concorrentes, e ao meio ambiente econômico e social no qual opera. A análise da estratégia utiliza nossa experiência do passado para desenvolver conceitos, ferramentas, dados e modelos que esclarecerão essas decisões no futuro (KAY, 1996, p. 5).

Mintzberg, in Mintzberg & Quinn (2001), um dos maiores estudiosos do assunto, apresenta cinco definições de estratégia como: plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva:

- 1) como plano, a estratégia é uma espécie de método, definido antecipada e conscientemente, de lidar com uma determinada situação;
- 2) também como plano, a estratégia pode ser um pretexto para a finalidade de provocar manobras que enganem a concorrência;
- 3) a estratégia como um padrão é a manutenção, a prática de ações de forma padronizada;
- 4) como uma posição, a estratégia é a maneira de posicionar a empresa no ambiente externo competitivo;
- 5) a estratégia como uma perspectiva, é a difusão de conceitos comuns às pessoas (coletivo), do modo de ver o mundo e agir.

Assim, a estratégia pode ser entendida como uma maneira não só de lidar com os concorrentes, mas, também, de saber agir com todos fatores internos e externos que podem interferir no negócio.

Implícita ou explicitamente, a estratégia competitiva (cuidadosamente definida ou existente de maneira informal) é manifestada em processos organizacionais específicos que transformam vários recursos (capital, tecnologia, trabalho, matérias-primas, etc.) em produtos e serviços que fornecem valor aos clientes (MCGEE & PRUSAK, 1994, p. 37).

Com isso, a empresa tem condições de destacar-se perante os demais concorrentes aumentando suas chances de obter vantagens, o que, muitas vezes, ocorre em empresas onde existe um processo cuidadoso de definição das estratégias de atuação, normalmente as grandes empresas. Nas empresas de menor porte, normalmente, este processo não ocorre de modo articulado. Assim, “a estratégia de pequenas empresas pode apenas ‘acontecer’ ou pode resultar de uma reflexão cuidadosa sobre a missão da empresa. Esta é obviamente preferível quando se monta uma pequena empresa de sucesso” (LONGENECKER et al, 1998, p. 51).

A importância da estratégia está, desta forma, diretamente ligada ao resultado de uma empresa. Tendo-se uma estratégia definida, torna-se mais claro o gerenciamento das atividades. Na verdade, é uma espécie de inter-relação. A estratégia definida irá auxiliar no

gerenciamento das atividades, que, se bem executadas, irão auxiliar na definição da estratégia e na consecução dos planos.

O sucesso de uma empresa irá depender da escolha correta da estratégia, de acordo com as reais condições de concorrência e atuação da empresa, bem como da eficiência e eficácia no desenvolvimento das atividades organizacionais para consecução daquela, o que muitas vezes não é uma situação fácil de ser obtida.

“O primeiro aspecto da estratégia competitiva é o problema de identificar uma combinação de recursos e atividades que irão posicionar os produtos e serviços da organização de forma que se sobressaiam no ambiente competitivo” (MCGEE & PRUSAK, 1994, p. 51).

Porter (1999, p. 53) defende que “a essência da estratégia está nas atividades – a opção de desempenhar atividades de forma diferente ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com os rivais”, por isso a preocupação de que o gerenciamento das atividades seja eficiente, eficaz e ainda superior ao dos concorrentes.

Só ter uma estratégia definida não é garantia da obtenção de vantagens. “A vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa” (PORTER, 1990, p. 2). Assim, a estratégia só terá sucesso se o administrador souber como implementá-la efetivamente, transformando a idéia em valor, sendo que para isso é necessário, entre outros atributos, saber gerenciar eficaz e eficientemente os recursos e as atividades da organização.

Neste gerenciamento, a informação torna-se um recurso indispensável. As grandes empresas novamente dominam essa utilidade e embora algumas pequenas empresas industriais tenham noção da importância da informação, grande parte ainda não a utiliza de modo articulado. Para definir a estratégia e colocá-la em prática são necessários alguns recursos, entre eles e, talvez um dos mais importantes, estão as informações.

A definição e tradução da estratégia, de forma compreensível e factível aos membros da organização, passa pela necessidade de disponibilidade de informações adequadas aos responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial. A adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizante, exigindo capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, torna cada vez mais estratégico o papel que a informação exerce (BEUREN, 1998, p. 43).

Beuren continua expondo que:

(...) a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial. Ademais, o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia torna-se cada vez mais complexo em função da velocidade do movimento dos agentes de mercado. Atualmente, centenas de relações precisam ser consideradas para gerar uma informação competitiva, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação (1998, p. 46).

McGee & Prusak (1994, p. 51) confirmam a importância dessa informação registrando que:

Uma definição de estratégia eficiente exige informação precisa e em tempo hábil, informação variada e no grande volume necessário. Embora o fornecimento de grandes volumes de dados já seja comum em muitos casos de definição de estratégia, não fica claro se esses dados fornecidos possuem a variedade e diversidade exigidas para o sucesso no ambiente econômico atual. No momento, há mais do que nunca recursos para se competir, mais ameaças e mais oportunidades no ambiente externo. Ao mesmo tempo, os responsáveis pela definição da estratégia necessitam de uma melhor compreensão dos pontos fortes e fracos internos para fazerem frente a tais ameaças e oportunidades. Tudo isso requer informação.

E a informação não é só recurso na definição da estratégia, como também o é na execução.

A informação desempenha papéis importantes tanto na definição quanto na execução de uma estratégia. Isso se dá em relação ao aperfeiçoamento da definição de estratégias competitivas, à capacidade de executar estas estratégias ou à habilidade necessária para garantir que estratégias e execução permaneçam sincronizadas entre si e com o ambiente competitivo (REZENDE & ABREU, 2000, p. 109).

Não só a informação, em sua forma final, mas também toda “a tecnologia da informação é um recurso decisivo na vida dos gerentes porque viabiliza a elaboração das estratégias, modela as novas estruturas (matriciais, holográficas, em rede) e influencia o comportamento das pessoas nas organizações” (PEREIRA & FONSECA, 1997, p. 240).

A informação é um recurso precioso nas organizações, auxiliando direta ou indiretamente para a elaboração e consecução das estratégias, em qualquer nível e abrangência, bem como em inúmeras outras atividades. Essas estratégias – genéricas, funcionais, corporativas, de mix de marketing, ou outro tipo, entre os inúmeros defendidos pela comunidade científica – devem ser fundamentadas e adequadas à realidade de cada

empresa e meio, para que se possa efetivar, e, preferencialmente, garantir vantagens. Apoiada por um processo decisório, igualmente embasado em informações sobre as atividades organizacionais, a obtenção da competitividade torna-se menos complexa.

2.4. A Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor (PORTER, 1990) é uma estrutura que divide a empresa de acordo com suas atividades.

A Cadeia de Valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência (PORTER, 1990, p. 31).

Porter (1990) explica que a Cadeia de Valor de uma empresa está dentro de um conjunto maior de atividades, definido como Sistema de Valores. As Cadeias de Valores diferem de indústria para indústria e de empresa para empresa, mas se relacionam continuamente através das compra/venda/troca de produtos e serviços, formando o Sistema de Valores (com cadeias de valores de fornecedores, compradores, canais...).

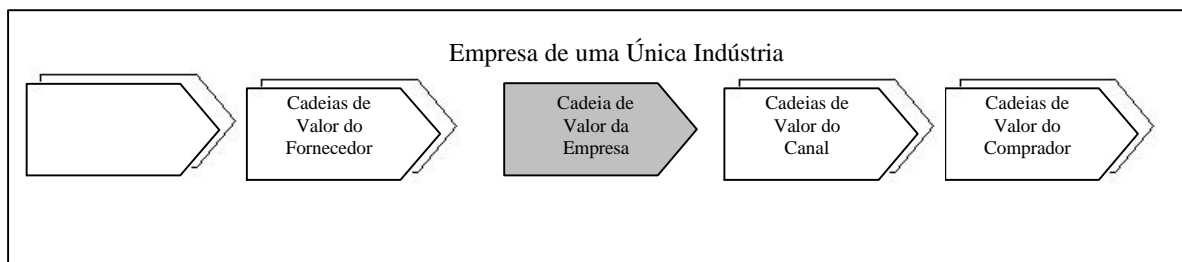


Figura 5 - O Sistema de Valores

Fonte: Porter (1990, p. 32)

A Cadeia de Valores exhibe, em sua estrutura, as atividades de valor e a margem da empresa. “As atividades de valor são as atividades física e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor” (PORTER, 1990, p. 34).

“O valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece” (Porter, 1990, p. 34), por isso, a preocupação em visualizar-se a Cadeia de Valores de uma empresa, onde cada tarefa deve agregar valor ao produto ou ao serviço. O valor expressa-se pela diferença existente entre a receita total da empresa (quantidade de produtos vendidos multiplicado pelo valor unitário de cada produto) e os custos despendidos para a criação do produto.

As atividades que compõe a Cadeia de Valores (conforme se visualiza na figura a seguir) podem ser divididas em primárias e de apoio. Dentre as atividades primárias encontram-se as relacionadas à criação física do produto, sua comercialização, transferência ao comprador e assistência pós-venda.

No grupo das atividades de apoio encontram-se aquelas que dão sustentação e permitem que ocorram as atividades primárias. Cada organização executará um número definido de atividades, diferente de outras organizações, que dependerá do tipo de negócio desenvolvido.

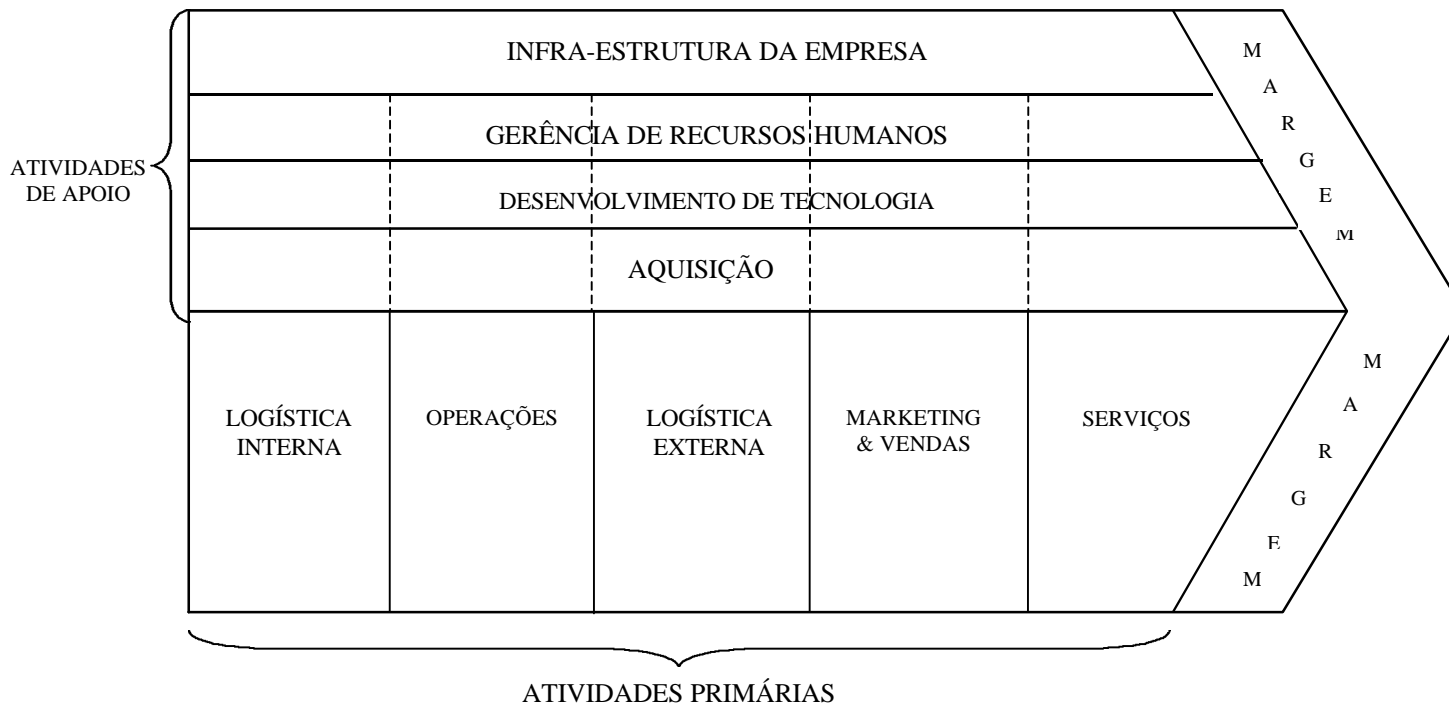


Figura 6 – A Cadeia de Valores

Fonte: Porter (1990, p. 35)

Desta forma, são atividades primárias:

- 1) logística interna: são atividades que se relacionam ao recebimento, à armazenagem e à distribuição dos insumos aos produtos, como o controle de estoques dos insumos;
- 2) operações: referem-se às atividades de transformação da matéria-prima em produtos, como a montagem dos produtos, os trabalhos nas máquinas e a manutenção dos equipamentos envolvidos nas operações;
- 3) logística externa: refere-se às atividades como armazenamento de produtos prontos, programação e processamento de pedidos, ou seja, estão associadas à coleta, armazenamento e distribuição do produto final aos compradores;
- 4) marketing e vendas: são as atividades através das quais a empresa divulga o produto aos consumidores e tende a induzi-los a consumir, tais como atividades relacionadas a propagandas e força de vendas;
- 5) serviços: são atividades que visam oferecer algo mais ao consumidor além do produto físico, como, por exemplo, a instalação do produto ou o conserto.

No outro grupo, como atividades de apoio tem-se:

- 1) aquisição: refere-se à função de compras, e não aos insumos adquiridos, ou seja, a prática de adquirir insumos;
- 2) desenvolvimento de tecnologia: são atividades que promovem esforços em busca da melhoria dos processos e dos produtos da empresa;
- 3) gerência de recursos humanos: administração do pessoal da organização, incluindo ações como contratações e treinamento;
- 4) infra-estrutura da empresa: este grupo de atividades apoia toda a cadeia e não apenas algumas atividades individuais. Refere-se, entre outras, as atividades de gerência geral, planejamento, contabilidade e qualidade.

São estas as atividades, subdivididas de acordo com cada empresa ou setor/ramo, onde se dará a agregação de valor aos produtos e serviços, por isso merecem atenção especial, com um gerenciamento efetivo, para que se possa lograr êxito para a empresa.

2.5. Competitividade e Cadeia de Valores

“A vantagem competitiva não pode ser compreendida observando-se a empresa como um todo. Ela tem sua origem nas inúmeras atividades distintas que uma empresa executa no projeto, na produção, no marketing, na entrega e no suporte de seu produto” (PORTER, 1990, 31).

O sucesso em uma organização depende do sucesso de suas atividades. O gerenciamento efetivo das atividades propiciará a agregação de valor aos produtos e/ou aos serviços. Agregar valor é fazer com que os investimentos realizados pela organização propiciem retorno (PORTER, 1990), e uma das formas de fazê-lo é diferenciando-se em algum aspecto de alguma atividade de valor ou do gerenciamento dos elos entre elas. E para diferenciar-se, é necessário, inicialmente, conhecer as atividades de valor e administrá-las efetivamente. “As atividades de valor são, portanto, os blocos de construção distintos da vantagem competitiva” (PORTER, 1990, p. 36).

Quando a organização executa suas atividades de valor pode estar agregando mais ou menos valor nessa atividade, comparativamente a outros períodos, visto que os processos são, em muitos casos, instáveis e mutáveis ao longo dos anos. Da avaliação da contribuição para com o resultado final da empresa, é possível perceber os pontos que merecem atenção e os que são chaves de sucesso da empresa, possibilitando a busca da competitividade, de acordo com a estratégia que a administração julgar ideal.

Por exemplo, conhecendo-se os pontos que melhor contribuem com o resultado da empresa, é possível elaborar uma estratégia que focalize este ponto na empresa, ou nos casos inversos, onde existem falhas que estão atrapalhando o resultado organizacional, é possível a verificação dos problemas e a busca por soluções torna-se mais clara. Mas, para avaliar estas atividades, existem informações que são indispensáveis e, no entanto, nem sempre conhecidas pela administração dos negócios.

A Cadeia de Valor apresenta-se como uma estrutura sobre a qual podem ser vislumbradas as atividades que merecem melhor gerenciamento, o que pode se dar através de informações geradas pelas e para essas atividades

Utilizando-se da estrutura base da Cadeia de Valor, é possível verificar se, em alguma das atividades, que compõem a Cadeia, a empresa possui algum diferencial que lhe propicie,

ou auxilie na competitividade de forma diferente das demais empresas do mesmo porte e setor, que vise lhe proporcionar algum tipo de vantagem.

“Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo uso de uma cadeia de valores” (PORTER, 1990, p. 33). Como realmente toda empresa é um conjunto de atividades, a competitividade pode ser obtida através do gerenciamento dessas atividades de forma eficiente e eficaz.

Para obter então a capacidade de ser competitivo e visar vantagens através da cadeia de valor, é necessário um acompanhamento das atividades e seu desempenho, com vistas à melhoria permanente dos seus resultados. Além disso, conhecendo-se a situação de cada atividade, é mais fácil a formulação da estratégia da empresa, que, amparada por um processo decisório, coloque em prática a forma de destacar as atividades.

A concorrência entre as empresas torna-se cada vez mais acirrada diante da abertura do mercado, exigindo cada vez mais da administração das organizações para que estas sejam competitivas. A almejada vantagem competitiva – obtida por um melhor desempenho interno ou posicionamento externo – pode ser conseguida através da formulação de uma estratégia, baseada na situação real da empresa. Mas, muito mais importante que formular a estratégia, é colocá-la em prática, por isso, na sua elaboração, deve-se ter o domínio de quais são as reais condições e quais as atividades desta organização – apresentadas pela Cadeia de Valor – que podem lhe garantir algum atrativo extra, superior aos dos concorrentes.

Através dos conhecimentos dos conceitos das cinco forças competitivas é possível o levantamento de um diagnóstico de como os empresários vêem o ambiente em que atuam, bem como a forma como estes empresários tentam se posicionar frente ao poder das forças. Os conceitos apresentados neste capítulo fundamentam, especialmente, a análise dos micro empresários frente ao mercado, fundamentando a resposta ao primeiro objetivo específico do presente trabalho.

CAPÍTULO 3 – A INFORMAÇÃO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS EMPRESAS

Não basta ter uma estratégia se a empresa não possui um processo de gestão e decisão eficiente e eficaz, que possibilite que os objetivos propostos sejam atingidos. Ou seja, definir estratégias não é o mesmo que implantá-las com êxito. O gerenciamento de uma empresa, de suas atividades, eficiente e eficazmente, é requisito para que as estratégias que visam competitividade sejam factíveis.

Na vida particular e na vida empresarial, nas mais diversas circunstâncias, há o constante envolvimento dos seres humanos em processos de tomada de decisão. Nas organizações, especificamente, a tomada de decisão é o processo que orienta, na prática, os objetivos da mesma.

A decisão é um encaminhamento gerencial anterior ao momento de uma atividade, que opta por uma determinada ação.

Sempre que existe mais de uma alternativa para uma ação, surge a necessidade de optar. Toda decisão é uma opção entre alternativas. Se não há possibilidade de escolha, não há decisão; há apenas um fato. A vida é uma sequência de escolhas. Por isso podemos dizer que viver implica estar sempre decidindo. O viver cotidiano é uma sucessão de decisões rotineiras, assim como a mudança e a inovação dependem de decisões transformadoras (PEREIRA & FONSECA, 1997, p. 173).

O processo decisório dá as bases para o andamento da organização. Todas as atividades de uma organização envolvem decisões, que pressupõem alternativas a serem escolhidas, por um determinado agente, de acordo com as necessidades existentes para atingir-se um objetivo, incluindo aí a definição da estratégia e os encaminhamentos necessários.

A tomada de decisão é um processo complexo, influenciado por diversos fatores internos e externos à empresa, que ocorre nas mais variadas situações e condições, podendo, desta forma, encontrar algumas dificuldades no seu transcorrer. “O processo decisório torna-se a cada dia mais complexo, pois as decisões precisam ser tomadas rapidamente, mas sem expor a organização a riscos financeiros, de perda de mercado, qualidade ou imagem frente a seus clientes” (LUCIANO, FREITAS & BECKER, 1999, p. 4).

3.1. As Decisões na Administração de Organizações

Como todo executivo experiente sabe, uma grande parte do tempo de trabalho de um administrador é ocupada por um processo diário de tomada de decisões numerosas e variadas. As exigências em relação ao tempo do responsável pela tomada de decisões sempre parecem ser superiores ao tempo total de que dispõe; decisões de grande importância misturam-se a exigências triviais, embora demoradas; a natureza das decisões possui muitas facetas e modifica-se continuamente. Esta diversidade geralmente tende a aumentar com o nível de responsabilidade e torna-se particularmente pronunciada no caso do mais alto executivo da empresa. Num único dia, ele pode ser forçado a tomar decisões sobre a trajetória futura das operações da empresa, mediar um conflito organizacional entre dois executivos, e resolver uma série de problemas operacionais corriqueiros (ANSOFF, 1977, p. 1).

Administrar uma empresa é, pois, tomar decisões a todo momento, das mais simplórias às mais complexas. Segundo Freitas (1997, p. 50) “a atividade de tomar decisões é crucial para as organizações: ela acontece todo o tempo, em todos os níveis, e influencia diretamente a performance da organização”. E é da tomada de decisões que depende fundamentalmente o sucesso de uma organização. Uma decisão certa pode levar a empresa ao sucesso, no entanto, uma decisão errada, por sua vez, pode levar esta organização ao total fracasso.

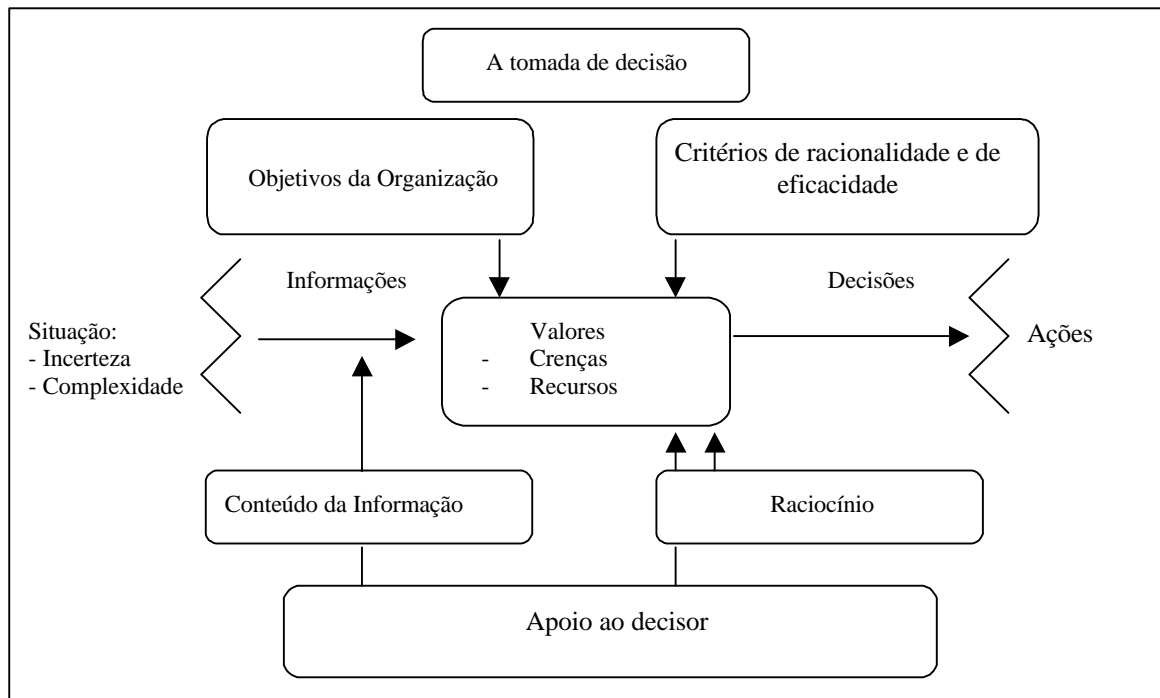
A decisão certa consiste em selecionar adequadamente o modo de tratamento do problema, bem como a escolha da alternativa correta, dentre as possíveis. Por isso, há a necessidade de que o processo decisório seja administrado de forma responsável e cuidadosa, embasado em fontes seguras de informação, por profissionais qualificados e competentes.

A escolha de uma alternativa implica a renúncia de outras, o que faz com que toda decisão gere sempre um sentimento de perda. Isso se torna muito desconfortável, principalmente, quando a decisão implica a perda de referenciais seguros, tais como valores, ideologias ou costumes, nos quais o decisor ancora a sua identidade. Na opinião de Simon, não existe uma decisão correta, mas uma escolha adequada a um determinado momento, pois nada é completo ou perfeito em um ambiente mutável. A busca de alternativas cessa no momento em que se encontra uma solução satisfatória (*satisfacting*). Como não existe uma solução ótima, o decisor tende a se acomodar com uma solução satisfatória. É por isso que toda decisão gera uma acomodação, um certo alívio” (PEREIRA & FONSECA, 1997, p. 68-69).

Simon, *apud* Freitas (1997, p. 52), define que “a decisão, de modo genérico, possui dois objetos: a ação no momento e a descrição para o futuro”. Assim, a decisão tomada, em um determinado momento, deve considerar o que se pretende para a empresa no momento e

no futuro. As decisões tomadas estão relacionadas diretamente com os objetivos da empresa, normalmente perseguidos através de estratégias colocadas em prática. Na figura a seguir, Freitas (1997) demonstra, claramente, o processo de tomada de decisão dentro das organizações, salientando as variáveis mais importantes que interferem neste processo.

Figura 7 – A tomada de decisão e a ajuda ao decisor



Fonte: Freitas (1993, p. 74).

Os administradores tomam decisões a todo momento nas organizações. A função de dirigente de empresa é eminentemente decisória. “(...) os processos administrativos são processos decisórios” (SIMON, 1971, p. 8). Dessa forma,

Gerir empresas é tomar decisões. As decisões gerenciais afetam diretamente a sobrevivência da empresa e a vida das pessoas que giram em torno dela, sejam elas empregados, acionistas, fornecedores ou clientes. Por isso, o decisor é exposto a uma gama incrível de pressões internas e externas. Todas as pessoas afetadas cobram dele um resultado satisfatório. Às vezes, clientes, acionistas ou empregados percebem o que eles ou a organização precisam, mas não querem ou têm medo de enfrentar as mudanças necessárias. Pedem então ao gerente que mude a situação, sem, contudo, dar-lhe condições de efetuar as mudanças ou então esperam que elas aconteçam de forma mágica. Não é difícil imaginar quem acaba sendo o bode expiatório: quando as coisas não dão certo, é o gerente que tomou a decisão! Mesmo quando os resultados são positivos, a insegurança e o nervosismo da expectativa geram apreensões e medo (PEREIRA & FONSECA, 1997, p. 110).

Devido à responsabilidade que os administradores possuem ao tomar decisões, é necessário que sejam assessorados por recursos que minimizem a possibilidade de cometerem erros. Ansoff (1977), tendo como premissa que os processos administrativos são processos decisórios, afirma que o executivo experiente sabe que grande parte de suas atividades são ocupadas por um processo diário de tomada de decisões e, assim, deve ser potencializado pelas empresas, através de recursos básicos, tanto físicos, como financeiros e humanos.

Entre os recursos utilizados, um dos mais relevantes é a informação. Rezende & Abreu (2000, p. 109) deixam claro que a “decisão nada mais é do que uma escolha entre alternativas, obedecendo a critérios preestabelecidos...”. E continuam afirmando que “é indiscutível a importância das informações em cada etapa deste processo. O fato de o executivo poder contar com informações oportunas é de relevância capital para a tomada de decisão eficaz”.

Rezende & Abreu (2000, p. 109) justificam esta importância afirmando que “quanto maior o valor e a qualidade da informação, maior a probabilidade de acerto na tomada de decisão. Essa mesma informação servirá como instrumento de avaliação da qualidade da decisão tomada por meio da alimentação de um processo de *feedback*”.

Ao mesmo tempo chamam a atenção para um dos problemas encontrados pelos administradores no uso das informações, comum em muitas empresas, expondo que “a dificuldade principal do gerente é determinar, dentre as inúmeras fontes de informação disponíveis dentro e fora da empresa, quais são as informações relevantes para a execução de seu trabalho” (REZENDE & ABREU, 2000, p. 109).

Pereira & Fonseca (1997, p. 229) concordam quando afirmam que “O processo decisório é relacionado com o tempo, com a disponibilidade e capacidade humana de processar informações”.

Quadro 1 – Decisão: função da informação no tempo e no contexto

<p>A INFORMAÇÃO QUE SE PROCESSA NO PASSADO É MEMÓRIA.</p> <p>A INFORMAÇÃO QUE SE PROCESSA NO PRESENTE É DIAGNÓSTICO.</p> <p>A INFORMAÇÃO QUE SE PROCESSA NO FUTURO É PROGNÓSTICO, PREVISÃO, PREVENÇÃO.</p> <p>Todas elas são importantes como insumo ao processo decisório porque</p> $\text{DECISÃO} = f(\text{INFORMAÇÃO} + \text{TEMPO})$ <p>NO CONTEXTO</p>

Fonte: Pereira & Fonseca (1997, p. 231)

O processo decisório é, então, resultado de uma função que considera a informação disponível em um determinado momento, apresentada em um determinado contexto, interpretada por usuários nessas condições.

A teoria da tomada de decisão organizacional evoluiu de maneira a favorecer amplas visões do tema. As abordagens são inúmeras (modelos racional, comportamental, político...). Um dos aspectos que as teorias possuem em comum é que, hoje, o processo decisório é, direta ou indiretamente, influenciado por informações, que o decisor possui ou que deveria possuir.

3.2. A Decisão, a Informação e os Sistemas de Informações

A revolução da informação está afetando a competição de três formas vitais: ela muda a estrutura do setor e, ao fazê-lo, altera as regras de competição; ela cria vantagens competitivas, proporcionando às empresas novas formas de superar seus rivais; ela dá origem a negócios completamente novos, começando, freqüentemente, dentro das operações já existentes na empresa (PORTER & MILLAR, 1985, p. 61).

A informação afeta a competição entre as organizações das mais diversas formas. A citação anterior, de mais de 15 anos atrás, ainda vale hoje. Cada vez mais a informação produz modificações nos negócios, pela influência que exerce.

A importância da revolução da informação está fora de questão. A questão não consiste em discutir se a tecnologia da informação terá, ou não, um impacto significativo na posição competitiva de uma empresa; ao invés disso, a questão reside em quando e como esse impacto a atingirá. As empresas que anteciparem o poder da tecnologia da informação terão os acontecimentos sob controle. As empresas que não reagirem serão forçadas a aceitar as mudanças – iniciadas por terceiros – e acabarão se encontrando em posição de desvantagem competitiva (PORTER E MILLAR, 1985, p. 84).

No processo decisório esta importância também está salientemente presente.

Todos os decisores buscam informações – em maior ou menor quantidade – antes de decidir, estas provêm dos diversos sistemas computacionais da empresa ou de fontes informais, são resumidas e formatadas, mas são sobre diversos aspectos ou departamentos da empresa. Em tempos onde cada vez mais as decisões precisam ser tomadas rapidamente, o decisor pode ter que decidir pressionado pelo tempo, mesmo sem ter analisado todas as informações pretendidas e sem ter formulado diversas alternativas (LUCIANO, FREITAS & BECKER, 1999, p. 3).

Dessa forma, “(...) no ambiente turbulento em que vivemos, encontrar a informação necessária em tempo hábil é um fator de extrema relevância ao processo decisório” (PEREIRA & FONSECA, 1997, p. 229). O que, muitas vezes, pode ser um problema: a informação existe, mas nem sempre está disponível no momento em que se faz necessária ou ao usuário e à decisão para a qual ela tem valor.

Conforme Oliveira (1996, p. 136), o executivo ou tomador de decisões “... precisa de elementos que lhe permitam:

- 1) caracterizar o problema que está exigindo uma ou mais decisões para a sua solução;
- 2) compreender o ambiente que cerca as decisões; e
- 3) identificar os impactos inerentes que essas decisões poderão provocar para a empresa”.

Esses elementos, em grande parte, são colocados à disposição do decisor pelos Sistemas de Informações. Os sistemas, através das informações geradas, dão suporte para que os administradores, nos mais diversos níveis hierárquicos, possam decidir com reduzida margem de insegurança. Daí a importância dos sistemas possuírem todos os requisitos de qualidade identificados pelos usuários, como informações confiáveis, completas, oportunas, atuais, entre outros. Isto não significa que a decisão tomada será a melhor, tendo em vista que a escolha, entre as alternativas, é feita pelo ser humano e não pelo sistema. Significa, sim, que o sistema diminui a possibilidade de riscos na hora da escolha da alternativa a ser adotada. Ou seja, o sucesso do processo decisório depende, também, do tomador de decisões, da pessoa que escolhe as informações que serão consideradas.

O processo de tomada de decisão implica o conhecimento prévio das condições básicas na empresa e de seu ambiente, bem como uma avaliação das conseqüências futuras advindas das decisões tomadas; e esse conhecimento é propiciado pelas informações de que o tomador dispõe sobre as operações da empresa, de seus concorrentes, fornecedores, mercado financeiro, mercado de mão-de-obra, decisões governamentais, etc (OLIVEIRA, 1996, p. 137).

A informação é, dessa forma, um dos recursos que auxiliam a empresa atingir seus objetivos. Assim, em algumas empresas, os sistemas de informações podem ser vistos como uma maneira de contribuir com o aumento da competitividade, considerando, é claro, a eficácia e eficiência dos sistemas e a competência de seus administradores e usuários.

Segundo Beuren (1998, p. 43),

A informação é fundamental no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais. Sua utilização representa uma intervenção no processo de gestão, podendo, inclusive, provocar mudança organizacional, à medida que afeta os diversos elementos que compõem o sistema de gestão.

A abrangência da importância da informação é muito representativa dentro das empresas. Beuren cita anteriormente que a informação é base “... no apoio às estratégias e processos de tomada de decisão, bem como no controle das operações empresariais”, ou seja, a informação está presente e é de grande valor em uma parte significativa dos processos de uma empresa.

3.3. Incertezas e Riscos das Decisões

“Uma das tarefas mais desafiadoras diante de quem vai tomar uma decisão é a análise das alternativas” (ROBBINS, 2000, p. 59). Essa análise é realizada sob diversas condições, dentre os quais as incertezas dos resultados e o risco que a empresa está correndo se não acertar a escolha.

A incerteza, situação que, muitas vezes, se configura por não existirem informações suficientes e claras para os tomadores de decisão, inviabiliza a clareza das alternativas ou riscos, torna-se a condição mais difícil de se operar.

Contrariamente, “sabendo realmente qual é o problema, e tendo em mão um número de informações fundamentais e portanto, possível de serem examinadas, as alternativas concebidas serão mais precisas, proporcionando ao decisor mais chance de acertar na escolha” (LUCIANO, FREITAS E BECKER, 1999, p. 9).

Mas para saber qual é o problema e ter as informações em mãos, é necessário conhecer profundamente o mercado, os concorrentes e as capacidades da empresa, o que normalmente acontece nos negócios formais e cuidadosamente estruturados e administrados, grupo este composto, especialmente, pelos negócios de grande porte. As empresas de menor porte, em muitos casos, desconhecem o que é necessário para manter-se e evoluir, possuindo um processo decisório pouco efetivo. Falta-lhes até mesmo a consciência que precisam melhorar sua posição e que, para isso, precisam planejar e decidir conscientemente, sabedores das capacidades da empresa.

“Decidindo com rapidez e menos incerteza, o decisor terá mais tempo para planejar ações futuras que possam dar à sua empresa uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes” (PORTER, 1990, *apud* LUCIANO, FREITAS E BECKER, 1999, p. 3).

Se a decisão precisa ser rápida e com menos incerteza, a informação precisa estar disponível no momento certo e de forma segura, para que seja um real instrumento que facilite a compreensão das situações ocorridas e em andamento, bem como possibilite o planejamento e o controle de ações futuras.

3.4. Informação: Conceito e Utilidades

3.4.1. O que é informação

A informação é um conjunto de palavras, dados, que através de um processamento ganha sentido específico, visando um determinado objetivo. A afirmação de Davis confirma este conceito: “Informação é um dado processado de uma forma que é significativa para o usuário e que tem valor real ou percebido para decisões correntes ou posteriores” (DAVIS, *apud* FREITAS, 1997, p. 26). É, hoje, um dos principais recursos de uma empresa, essencial no processo de tomada de decisão da empresa. “Se o propósito da informação é capacitar os gestores a alcançar os objetivos da organização com o uso eficiente de seus recursos, deve-se observar que a informação também é um recurso” (BEUREN, 1998, p. 29).

A informação é um conjunto de elementos estruturados que dão origem a um recurso estratégico para as organizações na tomada de decisões, nos mais diversos níveis. Auxilia, também, os gestores no direcionamento das atividades administrativas e produtivas da empresa. A informação, quando bem administrada, é a possibilidade de uma empresa obter êxito em suas atividades, nos mais diversos níveis. Permite, portanto, a viabilidade da obtenção de objetivos, pelo oferecimento de possibilidades a serem analisadas.

Com os avanços tecnológicos, a competitividade entre as empresas está cada vez maior. O mercado vem exigindo das mesmas maior rapidez, flexibilidade e qualidade nos serviços disponibilizados. E para que essas exigências sejam satisfeitas, é preciso uma significativa melhora na disponibilização das informações nas empresas, bem como uma agilidade na obtenção das mesmas e na interação com o ambiente (PEROTTONI et al, 2001, p. 1).

Pereira & Fonseca concordam quando registram que “A sobrevivência das empresas no mundo globalizado depende da velocidade de assimilação das informações e da correspondente agilidade decisória nesse contexto. A imagem institucional é constituída e desfeita a partir da informação” (1997, p. 240).

Mas informação não são dados ao acaso. Há uma grande confusão entre os termos dado e informação. Dados são a matéria-prima da informação. São elementos que, sem direcionamento e correta interpretação, não possuem valor algum para a organização. Conforme Oliveira (1996, p. 34), “dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação”. Além disso,

Dados são os fatos em sua forma primária, como por exemplo o nome de um empregado e o número de horas trabalhadas em uma semana, números de peças em estoque, ou pedidos de venda. (...) Quando estes fatos estão organizados ou arranjados de uma maneira significativa, eles se tornam uma informação. Informação é um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor do fato em si (STAIR, 1998, p. 4).

A informação, por sua vez, é o dado “transformado”, é a principal matéria prima dos gestores no processo decisório. É o suporte a tomada de decisões. Através da informação, o gestor consegue reduzir sua margem de erros de decisões, diminuindo seus riscos. Assim, a

Informação é todo o dado trabalhado, útil, tratado, com valor significativo atribuído ou agregado a ele e com um sentido natural e lógico para quem usa a informação. O dado é entendido como um elemento da informação, um conjunto de letras, números ou dígitos, que, tomado isoladamente, não transmite nenhum conhecimento, ou seja, não contém um significado claro (REZENDE & ABREU, 2000, p. 60).

O'Brien complementa assegurando que:

podemos definir informação como dados que foram convertidos em um contexto significativo e útil para usuários finais específicos. Dessa forma, os dados normalmente são submetidos a um processo de valor adicionado (que chamamos de processamento de dados ou processamento de informações) em que (1) sua forma é agregada, manipulada e organizada, (2) seu conteúdo é analisado e avaliado, e (3) é colocada em um contexto adequado a um usuário humano. Portanto, você deve encarar a informação como dados processados colocados em um contexto que lhes confere valor para usuários finais específicos (2001, p. 23).

Assim, para tornar estes dados úteis, é necessário conhecimento, pois:

A transformação dos dados em informação é um processo, ou uma série de tarefas logicamente relacionadas, executadas para atingir um resultado definido. O processo

de definição de relação entre dados requer conhecimento. Conhecimento é o corpo ou as regras, diretrizes e procedimentos usados para selecionar, organizar e manipular os dados, para torná-los úteis para uma tarefa específica (STAIR, 1998, p. 5).

As informações são recursos úteis as empresas, no entanto, não são possíveis de serem configuradas sem os dados e o conhecimento.

3.4.2. A Importância da Informação

A informação é importante em todos os níveis da empresa, seja operacional, tático ou estratégico. Isto se dá devido o seu “poder” de reduzir a possibilidade de erros, diminuindo, assim, os riscos nas decisões.

Os três níveis de decisão nas empresas (estratégico, tático e operacional) requerem diferentes tipos de informações, especialmente nas empresas de grande porte, formalmente hierarquizadas:

- Nível Estratégico: “As decisões dão-se no alto escalão da empresa e geram atos cujo efeito é duradouro e mais difícil de inverter” (REZENDE & ABREU, 2000, p. 131). As decisões referem-se, especialmente, ao planejamento de longo prazo da empresa;
- Nível Tático ou Gerencial: “As decisões táticas dão-se nos escalões intermediários e geram atos de efeito a prazo mais curto, porém de menos impacto no funcionamento estratégico da empresa” (REZENDE & ABREU, 2000, p. 131);
- Nível Operacional: “As decisões operacionais estão ligadas ao controle e às atividades operacionais da empresa” (REZENDE & ABREU, 2000, p. 132). Refere-se aos trabalhos diários da empresa.

Saber o tipo de informação necessária em cada nível é fundamental ao administrador, visto que “o valor da informação está diretamente ligado à maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem as metas da organização” (STAIR, 1998, p. 5).

E para ser valiosa para os gerentes e tomadores de decisão, a informação deve apresentar as seguintes características, segundo Stair (1998, p. 6):

Quadro 2 – Características da Informação Valiosa

Características	Definições
Precisa	A informação precisa não tem erros. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada pela entrada de dados incorretos no processo de transformação. Isto é comumente chamado de entra lixo, sai lixo (ELSL).
Completa	A informação completa contém todos os fatos importantes. Por exemplo, um relatório de investimento que não inclui todos os custos importantes não está completo.
Econômica	A informação também deve ser de produção relativamente econômica. Os tomadores de decisão devem sempre fazer um balanço do valor da informação com o custo de sua produção.
Flexível	A informação flexível pode ser usada para diversas finalidades. Por exemplo, a informação de Quanto se tem de estoque disponível de uma determinada peça pode ser usada pelos representantes de vendas no fechamento de uma venda, por um gerente de produção para determinar se mais estoque é necessário, e por um diretor financeiro para determinar o valor total que a empresa tem investido em estoque.
Confiável	A informação confiável pode ser dependente. Em muitos casos, a confiabilidade da informação depende da confiabilidade do método de coleta dos dados. Quer dizer, a confiabilidade depende da fonte de informação. Um boato vindo de fonte desconhecida que os preços do petróleo devem subir pode não ser confiável.
Relevante	A informação relevante é importante para o tomador de decisões. A informação de que os preços da madeira de construção devem cair pode não ser relevante para um fabricante de <i>chips</i> de computador.
Simples	A informação também deve ser simples, não deve ser exageradamente complexa. A informação sofisticada e detalhada pode não ser necessária. Na realidade, informação em excesso pode causar sobrecarga de informação, quando um tomador de decisões tem informação demais e não consegue determinar o que é realmente importante.
Em tempo	A informação em tempo é enviada quando necessário. Saber as condições do tempo da semana passada não ajudará a decidir qual agasalho vestir hoje.
Verificável	Finalmente, a informação deve ser verificável. Isto significa que pode checá-

	la para saber se está correta, talvez checando várias fontes da mesma informação.
--	-----------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Stair (1998, p. 6)

Se possuir estas características, a informação confirma seu valor, tão comentado e difundido, como através do fato de que “nas organizações, a informação já é considerada como um recurso básico e essencial, como são a mão-de-obra e a matéria-prima. A informação é vista como um elemento decisivo que pode determinar o êxito ou fracasso de um empreendimento” (FREITAS, 1997, p. 28).

Rezende & Abreu confirmam expondo que:

A informação nos dias de hoje tem um valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui, seja pessoa, seja instituição. Ela possui seu valor, pois está presente em todas as atividades que envolvem pessoas, processos, sistemas, recursos financeiros, tecnologias, etc (2000, p. 97).

Enfatizam ainda que “A informação e seus respectivos sistemas desempenham funções fundamentais e estratégicas nas organizações em sua totalidade. A informação apresenta-se como recurso estratégico sob a óptica da vantagem competitiva” (REZENDE & ABREU, 2000, p. 107).

Tudo isto leva a crer que a administração de negócios sem a disponibilidade de informações é, hoje, significativamente mais complexa do que a administração de negócios que dispõem e usam este recurso, colocando estes negócios em patamares diferentes de condições de competitividade.

3.4.3. As Fontes de Informação

Segundo Freitas (1997), as informações podem ter duas origens: formais ou informais. As fontes formais são as que, de forma estruturada, convencionalmente tramitam pela empresa e entre as empresas. Podem ter origem interna ou externa (do meio externo, ora dos concorrentes, ora dos fornecedores, ora dos clientes).

Tal como a expressão coloca, as informações informais são as que não possuem caráter oficial. Assim como as formais, as informais podem ter origem interna (na organização) ou externa (dos demais envolvidos no processo de vida desta organização). Elas

são obtidas através dos meios de comunicação, através de pessoas de contato, em eventos (seminários, feiras, palestras), até mesmo durante conversas de “bar” ou durante o cafezinho.

Na escolha das informações que serão utilizadas pela empresa, através dos tomadores de decisão, as informações informais, normalmente, deverão ser excluídas, especialmente devido à desestruturação das mesmas bem como a falta de segurança para confiabilidade nos dados. No entanto, em alguns casos, especialmente quando as informações formais são reduzidas, poderá ser feita uma avaliação da utilidade, confiabilidade e precisão das mesmas, verificando a validade, ou não, de sua utilização. Assim, os sistemas de informações, que auxiliarão o processo de tomada de decisão, terão como base, principalmente, as informações formais, que são, de alguma forma, garantidas pelos “informantes”.

3.4.4. Gerenciamento da Informação

O gerenciamento da informação é um processo que merece muita atenção. Conforme Beuren (1998), é necessário entender todas as tarefas que norteiam o processo de gestão da informação, que são a:

(...) identificação das necessidades e requisitos de informação, coleta/entrada de informação, classificação e armazenamento da informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação, distribuição e disseminação de informação, análise e uso da informação (BEUREN, 1998, p. 68).

McGee & Prusak (1994) explicam da seguinte forma a seqüência de tarefas para a efetiva gestão da informação:

1. identificação das necessidades e requisitos de informação: “essa é a tarefa mais importante dentro do processo” (McGEE & PRUSAK, 1994, p. 115), é identificar quais são as informações realmente úteis aos usuários;
2. coleta/entrada de informação: uma estrutura (formal ou informal) deve existir para obter a informação;
3. classificação e armazenamento da informação: é definir “como os usuários poderão ter acesso às informações necessárias e selecionar o melhor lugar para armazená-las” (idem, p. 118);
4. tratamento e apresentação da informação: qual tratamento a informação receberá e como será apresentada ao usuário;

5. desenvolvimento de produtos e serviços de informação: explorar o conhecimento e a experiência dos profissionais da informação para o desenvolvimento de novos produtos e serviços que auxiliem a empresa;
6. distribuição e disseminação de informação: encontrar um meio de ser pró-ativo e preencher todas lacunas de informação efetivamente;
7. análise e uso da informação: preencher as lacunas de informação, apresentadas pelo usuário final, torna positiva a existência da informação

Identificar o que é necessário na informação final é o início deste processo. De nada adianta investir recursos em um sistema que vá gerar informações se não existe ou não se conhece o objetivo final.

Para tornar útil um conjunto de dados, deve-se conhecer a necessidade de cada um dos usuários finais da informação. Como gerar algo que não se sabe o que é, ou o que deve contemplar? Neste ponto, deve ser identificado que tipo de entradas deve ter o sistema.

O conhecimento da “necessidade de informação” é, assim, um pressuposto básico do sucesso do resultado gerado nos sistemas de informação, visto que a mesma é, normalmente, fruto de um sistema de informação. Este só existe por que há necessidade de determinada informação, que será “processada” por ele.

Um dos principais cuidados no gerenciamento da informação é, justamente, a preocupação para que sejam geradas informações de valor significativo para a organização. É, exatamente, este o conceito de informação, um dado transformado em algo útil, por isso o gerenciamento deve se preocupar em ter clareza de quais são e em que momento são necessárias as informações.

3.5. Os Sistemas de Informações

3.5.1. Conceituação

Genericamente, é possível conceituar “sistemas” como um conjunto de elementos, onde existem entradas, que são processadas, gerando saídas, as quais visam atender um determinado objetivo e que possuem retroalimentação. “Um sistema pode ser definido como

uma entidade composta de dois ou mais componentes ou subsistemas que interagem para atingir um objetivo comum” (GIL, 1992, p. 13).

A organização é um sistema, com *inputs*, que são transformados, gerando *outputs*, de acordo com determinada finalidade, com *feedback* (reintrodução de uma saída sob a forma de informação, por exemplo). Esta organização possui diversos subsistemas, entre os quais, está o “Sistema de Informações”. O sistema de informações é uma composição, que trabalha com dados na origem e gerando, na saída, informações (produto final do sistema).

Os sistemas de informação (*management information systems*) são mecanismos de apoio à gestão, desenvolvidos com base na tecnologia da informação e com o suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações (PEREIRA & FONSECA, 1997, p. 241).

Freitas (1997, p. 78) avança um pouco no conceito colocando que:

Sistema de Informações (SI) é qualquer sistema utilizado para fornecer informações, incluindo seu processamento, para qualquer uso que se possa fazer dela. O tratamento de dados é uma das funções do SI. O SI, além de tratar dados, é capaz de efetuar análises, planificações ou apoiar o processo de tomada de decisões. A concepção e implantação de um SI passam pela identificação das necessidades em informação. O objetivo do SI é fornecer informações aos tomadores de decisão que lhes permitam tomar melhores decisões.

Segundo Stair (1998, p. 11),

Um sistema de informação é um tipo especializado de sistema e pode ser definido de inúmeros modos. (...) um sistema de informação (SI) é uma série de elementos ou componentes inter-relacionados que coletam (entrada), manipulam e armazenam (processo), disseminam (saída) os dados e informações e fornecem um mecanismo de feedback.

Ainda, conforme o mesmo autor, a figura a seguir, apresenta a visualização desse processo:

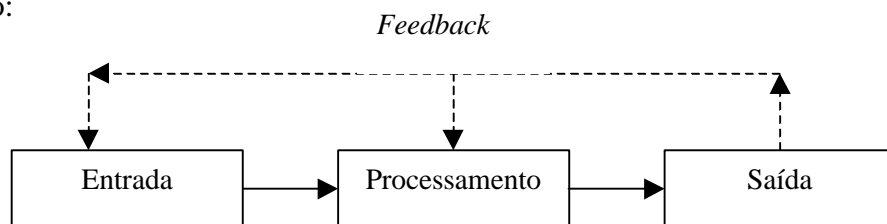


Figura 8 – Os componentes de um sistema de informação

Fonte: Stair (1998, p. 11)

Esses componentes do sistema não são apenas físicos.

Os sistemas de informações podem ser entendidos a partir de três dimensões: (1) humana, a medida que as pessoas interagem com os sistemas, alimentando-os de dados, e utilizando as informações resultantes nas suas atividades, integrando-os a sua rotina de trabalho; (2) organizacional, a medida que a cultura da empresa e o ambiente em que a mesma se insere afetam o delineamento dos sistemas de informações; (3) tecnológica, a medida que é preciso selecionar a tecnologia adotada para entrada, saída, processamento e armazenagem da informação (PEROTTONI et al, 2001, p. 21).

Assim, todo esse conjunto visa colher dados e informações, interpretá-los e gerar informação útil ao processo decisório da organização, a nível operacional ou gerencial, de acordo com as premissas anteriormente definidas.

E, segundo Perottoni et al (2001, p. 2) “Os sistemas de informações transformam os dados existentes em informações indispensáveis para apoiar a tomada de decisão”.

3.5.2. Importância dos Sistemas de Informações

Os sistemas de informação, independentemente de seu nível de classificação, têm como maior objetivo auxiliar os processos de tomada de decisões na empresa. Se os sistemas de informação não se propuserem a atender a esse objetivo, sua existência não será significativa para a empresa (REZENDE & ABREU, 2000, p. 63).

A tomada de decisão acontece em toda organização, pelos mais diversos usuários e influencia toda estrutura organizacional, quer direta ou indiretamente. Este processo ocorre constantemente e precisa ser amparado, de acordo com os argumentos de Perottoni et al (2001, p. 2):

Os sistemas de informações podem auxiliar as empresas a suprirem a necessidade de informações externas e internas em um curto espaço de tempo, advinda das rápidas mudanças que ocorrem no mercado. Sem informações, as empresas não conseguem tomar decisões adequadamente, nem interagir apropriadamente no ambiente em que se encontram, prejudicando, desta forma, o seu desempenho.

Rezende & Abreu (2000) citam alguns dos principais benefícios que as empresas procuram obter através dos Sistemas de Informação:

- suporte à tomada de decisão profícua;

- valor agregado ao produto (bens e serviços);
- melhor serviço e vantagens competitivas;
- produtos de melhor qualidade;
- oportunidade de negócios e aumento da rentabilidade;
- mais segurança nas informações, menos erros, mais precisão;
- aperfeiçoamento nos sistemas, eficiência, eficácia, efetividade, produtividade;
- carga de trabalho reduzida;
- redução de custos e desperdícios;
- controle das operações.

O ideal seria obter todas estas vantagens em conjunto, o que nem sempre é possível. Mas o ganho obtido com apenas uma, a curto, médio ou longo prazo, em muitos casos, justifica o investimento feito nos sistemas.

3.5.3. Alguns Tipos de Sistemas de Informações

De acordo com as necessidades da organização, os Sistemas de Informação podem ser desenvolvidos com diferenciados objetivos. A classificação dos sistemas de informação como suporte a decisões, segundo Rezende & Abreu (2000), é a seguinte:

- Sistemas de Informação Operacionais (SIO – também chamados de Sistemas de Apoio às Operações Empresariais, Sistemas de Controle ou Sistemas de Processamento de Transações/SPT): “contemplam o processamento de operações e transações rotineiras quotidianas, em seu detalhe, incluindo seus respectivos procedimentos”, onde as informações são apresentadas em um nível menor;
- Sistemas de Informações Gerenciais (SIG – também conhecidos como Sistemas de Apoio à Gestão Empresarial ou Sistemas Gerenciais): “contemplam o processamento de grupos de dados das operações e transações operacionais, transformando-os em informações agrupadas para gestão”;
- Sistemas de Informações Estratégicos (SIE – ou como também são conhecidos: Sistemas de Informação Executivos, Sistemas de Suporte à Decisão Estratégica, *Executive Information Systems/EIS*): “contemplam o processamento de grupos de

dados das operações operacionais e transações gerenciais, transformando-os em informações estratégicas. Trabalham com os dados no nível macro (...).”

Já Perottoni et al (2001) apresentam a classificação de acordo com os tipos de sistemas de informações computadorizados – que, segundo os autores, “são o produto da integração de pessoas, tecnologia e organização, incluindo problemas oriundos do ambiente externo”:

- “Sistemas de Processamento de Transações (TPS ou SIT) – foco nas transações;
- Sistema de Informação Gerencial (MIS ou SIG) – foco em informações associadas aos subsistemas funcionais;
- Sistema de Automação de Escritório (OAS ou SAE) – foco no processamento de informações no escritório;
- Sistema de Apoio à Decisão (DSS ou SAD) – foco no suporte às decisões através de simulações com a utilização de modelos;
- Sistema Especialista (ES ou SE) – foco no acúmulo de conhecimento visando substituir o julgamento humano;
- Sistema de Informação para Executivos (EIS ou SIE) – foco na visão da organização como um todo, através de fatores críticos de sucesso;
- Sistema de Gestão Empresarial (ERP ou SGE) – foco na integração das informações em uma organização;
- *Data warehouse / Data mining* (DW/DM) – foco na exploração dos dados gerados pela empresa;
- *Customer Relationship Management* (CRM) – foco no relacionamento com o cliente, de forma individual.”

A maioria dos sistemas atuais são informatizados, o que significa dizer que usam ferramentas de processamento eletrônico de dados. A diferenciação entre os sistemas manuais e informatizados está justamente no uso ou não da tecnologia, através, de *hardware* e *software*.

A escolha do sistema se faz pela análise das necessidades organizacionais e a vantagem de sua implantação deve ser algo facilmente perceptível à organização, aos administradores e funcionários, para que cumpra o seu papel. Deve, portanto, ser estruturado,

projetado e controlado para atender as exigências dos usuários da informação, caso contrário não terá validade. Assim, Rezende & Abreu (2000, p. 114) afirmam que:

(...) os Sistemas de Informação tornaram-se vitais e extremamente importantes para o gerenciamento, organização e operação das empresas. Dentro desse cenário, o propósito básico é o de habilitar a empresa a alcançar seus objetivos pelo uso eficiente dos recursos disponíveis.

Para que o uso eficiente dos sistemas, como recursos, seja possível, é necessário que a empresa possua o sistema certo e o conheça profundamente, podendo explorá-lo para tirar proveito.

3.5.4. O caso específico dos Sistemas de Informações Gerenciais

3.5.4.1. Conceituação

O Sistema de Informações Gerenciais é, provavelmente, o tipo de sistema mais utilizado pelas organizações de menor porte. Um “Sistema de Informações Gerenciais”, ou SIG – como é normalmente chamado – é um processo, que transforma os dados internos (oriundos da administração, da contabilidade, dos recursos humanos, da qualidade, do operacional, etc) e externos (de fornecedores, concorrentes, clientes, governo, etc) da empresa, em recursos para uma melhor tomada de decisão, visando a evolução dos resultados da entidade.

Oliveira confirma este conceito, expondo que “Sistema de Informações Gerenciais (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, na gerência, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados” (OLIVEIRA, 1996, p. 39).

Perottoni et al (2001, p. 5) complementa assegurando que:

Um SIG coleta, valida, executa operações, transforma, armazena e apresenta informações para o uso do planejamento e orçamento, entre outras situações gerenciais. Esses sistemas extraem as informações de base de dados compartilhadas e de processos que estão de acordo com o que o SIG necessita para suas operações. Após a coleta dos dados e a transformação dos mesmos em informação, ele tem como principal função prover o gerente com informações passadas e presentes sobre

as operações internas e sobre o ambiente da empresa, orientando-os para as tomadas de decisões gerenciais, assegurando que as estratégias do negócio tragam frutos de modo eficiente, fazendo com que os objetivos traçados sejam alcançados de modo satisfatório. O SIG influencia as diferentes áreas funcionais dentro da organização no nível tático, reunindo informações pertinentes a cada uma delas.

Mesmo que nem sempre os administradores dos pequenos negócios tenham consciência da diferença entre os níveis operacional, tático e estratégico, visto que muitas vezes os postos de direção nas pequenas organizações são ocupados por poucas pessoas que acumulam diversas funções, é possível o uso do SIG para auxiliá-los. Perottoni et al (2001, p. 5) ainda argumentam que “o SIG busca agregar os dados de determinada operação, fornecendo informações consolidadas sobre aquela operação num determinado período de tempo, para que o gerente tenha um panorama global daquele tipo de operação”.

Nas empresas pequenas, o SIG poderia estar melhor difundido. No entanto, um dos maiores problemas está relacionado com a situação financeira da empresa, visto que os sistemas “prontos”, existentes no mercado, muitas vezes, ultrapassam os valores disponíveis das empresas para investimentos neste recurso.

Embora o avanço da tecnologia permita a criação de sistemas de custo satisfatório, as empresas que criam esses programas, muitas vezes, não estão predispostas a trabalhar por “pouco retorno” (financeiro), cobrando, desta forma, valores muito altos para a criação de sistemas específicos. Os sistemas de informações, nas suas mais diversas formas e denominações, são utilizados pela quase totalidade de empresas de médio e grande porte. Apenas nas de pequeno porte esse benefício ainda não está totalmente difundido.

3.5.4.2. A Importância do SIG

As empresas estão envolvidas em ambientes cada vez mais turbulentos e competitivos, obrigando a gestão dos negócios enfrentarem novos obstáculos e desafios constantemente. Dessa forma, é necessário que a administração tenha recursos suficientes para gerenciar suas atividades. Os sistemas de informação são, portanto, um elemento de suporte, que fornece informações aos gestores, objetivando elucidar fatos e fornecer bases de decisões reais, que visam diminuir o risco na decisão devido a ignorância sobre os fatos e suas consequências.

Abreu (1999) expõe que o SIG começou a atuar de forma significativa a partir da década de 50, quando estava ligado ao desenvolvimento técnico da organização. De 1960 a

1970, o papel passou a ser mais gerencial. A partir de 1980, o SIG iniciou uma nova fase, desempenhando um papel estratégico na organização. O que aumentou ainda mais sua relevância, visto agora não mais atuar apenas no nível operacional e tático da organização, mas também no nível das grandes decisões, acerca de sua manutenção e evolução. Da mesma forma, as novas aplicações, implementadas através do SIG, ressaltaram sua importância.

Ainda, a tecnologia da informação, que permitiu o desenvolvimento de sistemas mais rápidos e com maior capacidade de processamento, de forma mais simples, possibilitou que o SIG consolidasse seu papel na gestão da entidade, objetivando torná-la mais competitiva, conforme assegura Stair (1998, p. 208):

A finalidade principal de um SIG é ajudar uma organização a atingir suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da empresa, de modo que possam controlar, organizar e planejar mais eficaz e eficientemente. Em resumo, um SIG fornece aos administradores informações úteis para obter um feedback para várias operações empresariais. Dessa forma, um SIG dá suporte ao processo de valor adicionado de uma organização.

Stair (1998, p. 212) afirma, ainda, que:

De certa forma, um SIG pode ser uma arma competitiva para avanços no mercado. Fornecendo respostas sobre processos empresariais atuais, o SIG permite às empresas definirem possíveis fortalecimentos de processos que darão vantagens competitivas e margens estratégicas a longo prazo.

Já O'Brien justifica a importância do estudo e uso dos sistemas de informações e seus recursos da seguinte forma:

Porque estudar os sistemas de informação e a tecnologia da informação? Isto é o mesmo que perguntar por que alguém deve estudar contabilidade, finanças, administração operacional, marketing, administração de recursos humanos ou qualquer grande função organizacional. Sistemas e tecnologias de informação se tornaram um componente vital ao sucesso de empresas e organizações. Por isso, eles constituem um campo de estudo essencial em administração e gerenciamento de empresas (O'BRIEN, 2001, p. 3).

No entanto, para que o SIG possa ser uma arma, é necessário o envolvimento de todos os setores da empresa, tendo-se competência de integrar os indivíduos ao sistema, de forma a satisfazer ambos, dominando-se a identificação das informações mais ou menos importantes, de acordo com cada caso ou situação.

3.6. Informação & Cadeia de Valor

A Cadeia de Valor, por apresentar uma estrutura clara, inicialmente simples, parece se adaptar também aos negócios menores. As atividades do grupo inicial podem ser subdivididas de acordo com o ramo de cada negócio e seu porte, limitando, positivamente, as atividades a serem vislumbradas dentro do processo. É possível, então, desagregar uma empresa em suas atividades de maior relevância, que podem lhe proporcionar o sucesso, através da compreensão de sua situação e uma melhor gestão, com vistas à obtenção de algum tipo de vantagem, ora de diferenciação, ora de custo.

Para diagnosticar a vantagem competitiva, é necessário definir a cadeia de valores de uma empresa para competir em uma indústria particular. Começando com a cadeia genérica, atividades de valor individuais são identificadas na empresa particular. Cada categoria genérica pode ser dividida em atividades distintas (...) (PORTER, 1990, 41).

Prosseguindo, Porter expõe que “A definição de atividades de valor relevantes exige que atividades com economias e tecnologias distintas sejam isoladas. Funções gerais como fabricação ou marketing devem ser subdivididas em atividades” (1990, 41).

Estas atividades afetam e são afetadas por outros fatores, conforme asseguram Porter & Millar (1985, p. 68):

A revolução da informação afeta as nove categorias de atividades de valor, desde a possibilidade de usar um projeto auxiliado por computador no desenvolvimento tecnológico, até a incorporação da automação nos depósitos. A nova tecnologia substitui as máquinas no esforço humano de processamento de informações. Registros em papel e regras tradicionais cederam lugar aos computadores.

Sobre estas categorias é necessário definir as informações fundamentais, visto que “cada atividade de valor cria e usa informações de algum tipo” (PORTER & MILLAR, 1985, p. 67). Os mesmos autores sustentam que:

Cada atividade de valor tem não só um componente físico, como também um componente processador de informações. O componente físico inclui todas as tarefas físicas necessárias para executar a atividade. O componente de processamento de informações envolve os passos necessários para capturar, manipular e canalizar os dados necessários à execução da atividade (PORTER E MILLAR, 1985, p. 67).

A informação e a tecnologia da informação estão presentes e são motivos do sucesso ou não do gerenciamento das atividades. Porter (1990, 34) afirma que :

Cada atividade de valor emprega insumos adquiridos, recursos humanos (mão-de-obra e gerência) e alguma forma de tecnologia para executar sua função. Cada uma também utiliza e cria informação, como dados do comprador (entrada de pedidos), parâmetros de desempenho (testes) e estatísticas sobre falhas dos produtos.

Especificamente, quanto aos sistemas de informações e sua relação com as atividades da Cadeia de Valor, Porter afirma que:

a tecnologia de sistemas de informação é particularmente penetrante na cadeia de valores. (...) Os sistemas de informações são empregados em programação, controle, otimização, avaliação e em outras atividades. A logística interna, por exemplo, emprega algum tipo de sistema de informação para controlar o manuseio de material, programar entregas e gerenciar o estoque de matérias-primas. Assim, um sistema de informação está envolvido no processamento de pedidos, na manipulação de fornecedores e na programação da força de serviço. A tecnologia de sistemas de informações também tem um importante papel nos elos entre atividades de todos os tipos, porque a coordenação e a otimização exigem um fluxo de informações entre as atividades. A recente e rápida transformação tecnológica nos sistemas de informação vem exercendo um impacto profundo sobre a concorrência e sobre as vantagens competitivas devido ao papel penetrante da informação na cadeia de valores (1990, p. 156).

Executando atividades de forma diferente, com algum atrativo extra, ou mais barata que algum concorrente, é possível a empresa obter vantagens. Para isso, ratifica-se, é necessário conhecer, acompanhar, avaliar e melhorar continuamente estas atividades, e, para isso, é necessário, inicialmente, informações sobre o processo interno da organização e destas atividades, que, muitas vezes, podem ser obtidas por sistemas de informações. Como agregar valor sem saber gerir as atividades? Melhorando o acompanhamento e controle das operações bem como das informações para tomada de decisões, diminui-se o risco de erros e possibilita-se uma gestão mais consciente, baseada na situação real da empresa.

As atividades de valor precisam ser bem desempenhadas e gerenciadas para que a estratégia possa ser formulada claramente e efetivada. Do sucesso do gerenciamento das atividades pode depender o sucesso da organização, como um todo, agregando valor aos seus produtos e serviços, e para tal gerenciamento, torna-se indispensável o uso de informações, as que realmente são úteis e interferem naquela atividade. Saber a situação de cada atividade possibilita melhorar o seu desempenho no resultado global da organização.

Não se relega, no entanto, a segundo plano, a necessidade de domínio do sistema externo a empresa, composto pela cadeia de valor do fornecedor, do canal e do comprador.

Parte-se do princípio de que o ponto inicial é conhecer-se e possuir condições de avaliar e perceber necessidades de mudanças, para então agregar valor e ser possível competir, o que em diversas pequenas empresas não é perceptível.

Mesmo que nem sempre perceptível, “Todas as organizações empresariais contêm um número determinado de processos de valor adicionado. O fornecimento de valor a um beneficiário – um cliente, fornecedor, administrador ou empregado – é a meta principal de qualquer organização” (STAIR, 1998, p. 27).

A cadeia de valor, desenvolvida por Porter, tem a capacidade de demonstrar como as organizações e seus processos podem adicionar valor aos seus produtos e serviços, e através do efetivo gerenciamento de cada uma das atividades – com o uso de informações de e para elas – é possível mudar, visando aumentar o valor percebido, buscando o sucesso da empresa. Stair (1998, p. 27) questiona a respeito, apontando algumas respostas:

Qual é o papel de um sistema de informação nesses processos de valor adicionado? Uma visão de sistemas de informação que sustenta que estes são usados pelas organizações para controlar e monitorar os processos de valor adicionado a fim de assegurar a eficácia e a eficiência. Um sistema de informação pode transformar um *feedback* de subsistemas de processos de valor adicionado em informação mais significativa para ser usada pelos empregados da empresa. Essa informação deve resumir o desempenho dos sistemas e ser usada como base das decisões para a mudança do modo de operação do sistema. Tais decisões poderiam ser o uso de diferentes matérias-primas (entradas), o planejamento de novos procedimentos de linha de montagem (transformação do produto), ou o desenvolvimento de novos produtos e serviços (saídas). Nesta visão, o sistema de informação seria externo ao processo, servindo apenas para monitorá-lo e controlá-lo.

Este capítulo pretendeu demonstrar que a informação é recurso inegável no gerenciamento efetivo das atividades da cadeia de valor, nos mais diversos níveis gerenciais, justificando o porque da importância do estudo dessas informações na administração da cadeia de valor das empresas em questão. Mostrou-se a relevância da informação nas organizações, especialmente na elaboração de uma estratégia para a definição e a manutenção de uma vantagem competitiva em organizações dos mais diversos portes e no gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor. Através da percepção das finalidades de uma informação sua utilidade torna-se efetiva. Na definição e no gerenciamento das atividades – com vistas a sua melhoria – encontra-se presente o recurso da informação, cada vez mais importante na busca pelo sucesso empresarial. “A importância estratégica e operacional da tecnologia da informação nos negócios não é mais questionada” (O’BRIEN, 2001, p. 359).

CAPÍTULO 4 – AS PEQUENAS EMPRESAS

4.1. As Pequenas Empresas Brasileiras

A importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira e mundial é fato inquestionável.

As PME's são fortes geradoras de emprego e renda, sendo consideradas o motor do desenvolvimento econômico de uma sociedade, uma vez que, por uma questão natural, os seus negócios tendem ao crescimento, são estimuladores de competência e como consequência, produzem grandes trocas nos participantes dos mercados e na política de preços e são permanente fonte de inovação, já que sua necessidade de descobrir e desenvolver novas oportunidades em mercados que se encontram estancados, obriga a estas empresas a ter inovação como uma prática constante, como uma condição imprescindível para a obtenção das devidas condições para a competitividade (CÂNDIDO & ABREU, 2000, p. 2).

Segundo conceituação utilizada pelo Sebrae (2001), pequenas empresas do setor industrial são aquelas que possuem de 20 a 99 funcionários em seu quadro e micro empresas são as que possuem até 19 funcionários. Este serviço aponta que, no período de 1990 a 1999, foram constituídas 4.942.424 de empresas no Brasil, sendo que 2.669.478 enquadraram-se como microempresas, ou seja, 54,29% do total. Longenecker et al (1998, p. 34) discutem a sua contribuição econômica para a nação:

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, no entanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniaturas das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Em levantamento realizado em 1994, pelo Sebrae (2001), visualizou-se a situação a seguir, que confirma a expressiva participação das empresas de menor porte na estrutura econômica brasileira.

Tabela 2 - Distribuição das empresas industriais, comerciais e de serviços por porte e setor

Brasil /1994 (considerando-se o porte de acordo com o número de funcionários)

(%)

Setor	Composição	ME	PE	MDE	GE	Total
Indústria	17,00	85,26	11,11	2,96	0,67	100,00
Comércio	56,00	93,16	6,04	0,48	0,32	100,00
Serviço	27,00	87,18	10,25	1,24	1,33	100,00
Total	100,00	90,17	8,06	1,12	0,65	100,00

Fonte: SEBRAE, elaborado com dados do IBGE “Estrutura Produtiva Empresarial Brasileira – 1994” (2001).

- (1) ME (Microempresa): na indústria até 19 empregados e no comércio/serviço até 09 empregados.
 (2) PE (Pequena Empresa): na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio/serviço de 10 a 49 empregados.
 (3) MDE (Média Empresa): na indústria de 100 a 499 e no comércio/serviço de 50 a 99 empregados.
 (4) GE (Grande Empresa): na indústria acima de 499 empregados e no comércio/serviço mais de 99 empregados.

Com esses números percebe-se que, do total de empresas estabelecidas no Brasil em todos os setores, mais de 98% são micro e pequenas organizações. Especificamente no setor industrial, objeto de análise neste trabalho, percebe-se que as micro e pequenas empresas representam mais de 96% do total das empresas. Ou seja, estes números comprovam que, no Brasil, grande parte da economia depende dos empreendimentos de pequeno porte, percebendo-se a necessidade de que essas empresas sejam efetivamente geridas, com vistas à manutenção e evolução do negócio, para que a economia continue contando com a significativa contribuição dada por esses micro e pequenos negócios.

O Rio Grande do Sul (RS), estado de abrangência de nosso estudo, tem destacada importância nessa composição. Considerando dados do Sebrae (2001), no quadro a seguir, percebe-se a expressividade da participação do estado no cômputo brasileiro de empresas.

Tabela 3 - Constituição de empresas no RS e no Brasil no período de 1990 a 1999.

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1990/99*
RS	51.762	36.165	52.541	58.554	55.988	60.871	49.403	53.808	43.403	45.489	507.984
Brasil	526.757	498.493	430.665	497.204	511.772	519.487	482.692	533.221	467.128	475.005	4.942.424

* Total acumulado no período de 1990 a 1999

Fonte: Sebrae (2001)

Considerando os números anteriores, é possível apresentar a seguinte tabela:

Tabela 4 - Participação do estado do RS no Brasil na constituição de empresas (em valores percentuais)

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	1990/99
%	9,8	7,3	12,2	11,8	10,9	11,7	10,2	10,0	9,3	9,6	10,3

Fonte: Adaptação Sebrae (2001)

Os números do quadro apresentado comprovam que a participação gaúcha no cômputo de empresas brasileiras é expressiva, atingindo uma média de 10,3% no período de 1990 a 1999. Considerando que o Brasil é um país com 27 estados, este índice é significativo.

Ainda, segundo o Sebrae, 12,33% das empresas do setor industrial (indústrias extrativas e indústrias de transformação) estabelecidas no Brasil, no ano de 1994, encontram-se no Rio Grande do Sul. À sua frente encontra-se apenas o estado de São Paulo (com 35,76% das empresas industriais), e a seu lado, com os mesmos 12,33% de participação, encontra-se o estado de Minas Gerais.

Em relação aos pequenos negócios, sua presença é indiscutivelmente importante no Brasil, e assim o deve ser no Rio Grande do Sul. Porém, inúmeros problemas ocorrem nestas organizações, algumas vezes sequer percebidos pelos administradores, e que, em diversos casos, não são tratados e acabam extinguindo a empresa.

Apesar do panorama positivamente expansionista das micros e pequenas empresas no Brasil, há ainda uma taxa de mortalidade elevada dos pequenos empreendimentos, principalmente nos seus primeiros anos de vida. Neste sentido, maiores esforços são necessários para a manutenção da micro e pequena empresa no mercado, pois é significativa a sua contribuição, especialmente no que diz respeito a uma maior distribuição de renda (LABES & RODRIGUES, 1999, p. 8).

A mortalidade destas empresas, segundo estudos, é significativamente alta. O Sebrae aponta que a taxa de mortalidade das empresas com até três anos de criação varia, conforme o estado, em cerca de 30% até 61% no primeiro ano de existência da empresa, de 40% até 68%, no segundo ano e de 55% até 73% no terceiro período do empreendimento (SEBRAE, 1999).

Este cenário de mortalidade nos permite levantar dois pressupostos básicos. O primeiro é de que micros e pequenas empresas bem sucedidas empregam com maior ênfase certos princípios e instrumentos da administração. O segundo é de que, ao contrário, empresas pouco competitivas ou mal-sucedidas desconhecem ou empregam-nos inadequadamente (LABES & RODRIGUES, 1999, p. 8).

Nos últimos anos, essas pequenas organizações passaram a receber maior “atenção” (mesmo que ainda insuficiente), tanto dos próprios administradores, quanto de organismos dos poderes federal, estadual e municipal, e, ainda, de empresas prestadoras dos mais diversos serviços que nelas descobriram um novo nicho de mercado.

Este fato pode auxiliar na diminuição dos índices de mortalidade, tendo em vista que é possível às empresas aprenderem sobre os “princípios e instrumentos da administração”, necessários ao gerenciamento dos negócios, aumentando as chances de seu sucesso. Mas, o auxílio precisa ser intensificado para abranger maior número de empresas, dos mais diversos setores, pois ainda existem alguns obstáculos.

Cândido & Abreu (2000, p. 3-4) levantam um conjunto de problemas mais comuns nas PME's (pequenas e médias empresas), agrupando-os da seguinte forma:

Quadro 3 – Principais áreas e problemas enfrentados pelas PME's

Aspectos	Problemas
Gestão	Deficiência na condução Falta de delegação Desconhecimento de variáveis macroeconômicas
Poder de Negociação	Frente a fornecedores e clientes Frente a entidades financeiras Frente a organismos públicos
Custos	Escassez e/ou ausência de uma política de custos
Estratégia de mercado	Falta de organização na comercialização Falta de planos de vendas Necessidade de maior vinculação com o mercado
Finanças	Dificuldade no tratamento a variáveis macro e microeconômicas Dificuldades em conseguir crédito por ter garantias insuficientes Dificuldade em obter e manter capital de giro
Escala	Baixos níveis de produtividade
Produção	Escasso planejamento Obsolescência tecnológica
Estrutura de vendas	Necessidade de dimensionamento Escassa força de vendas
Capacitação	Falta de motivação nos diferentes níveis

	Escasso treinamento Falta de informação
Diversificação de Produtos	Necessidade de dimensionamento Falta de especialização
Aceitação no mercado	Escassa participação Posicionamento nulo

Fonte: Cândido & Abreu (2000, p. 3-4)

Para ajudar na solução desses problemas – que diversas vezes são conhecidos mas não tratados – Longenecker et al (1998) citam diversas fontes de assistência gerencial, que não se esgotam nas que seguem:

- as incubadoras de novos negócios: que são organizações e instalações que oferecem tanto espaço quanto serviços de aconselhamento gerencial e serviços administrativos a novos negócios;
- os consultores gerenciais: duas áreas amplas de serviços prestados pelos consultores gerenciais são 1) ajudar a melhorar a produtividade e/ou impedir problemas, prevendo e eliminando suas causas e 2) ajudar um cliente a resolver problemas;
- as redes de trabalho de empreendedores: a assistência gerencial informal pode ser obtida nestas redes, tendo em vista ser um processo de desenvolver e engajar-se em relações mutuamente benéficas com pares. “À medida que empresários se encontram, descobrem interesses comuns que levam a uma troca de idéias e experiências” (p. 438);
- outros serviços profissionais e empresariais: inúmeros grupos profissionais e gerenciais fornecem as mais diversas assistências. “Um estudo de empresas pequenas verificou que os contadores ou advogados e banqueiros eram os recursos mais usados como assistência gerencial externa” (p. 440);

Essa assistência gerencial se faz necessária, principalmente, nos pequenos empreendimentos. De acordo com Longenecker et al (1998, p. 420):

Embora algumas empresas grandes tenham um gerenciamento fraco, a pequena empresa parece extremamente vulnerável a essa fraqueza. A ineficiência gerencial

existe em dezenas (ou até centenas) de milhares de empresas pequenas. Muitas empresas pequenas são marginais ou não-lucrativas, lutando para sobreviver a cada dia ou mês. Na melhor das hipóteses, rendem apenas uma quantia insignificante para seus proprietários. A razão para sua condição fica imediatamente evidenciada para alguém que examina suas operações. Eles ‘levam’ suas empresas, mas é exagero dizer que estas são ‘gerenciadas’.

Longenecker et al (1998, p. 420) defendem que:

Um empreendedor típico não é apenas deficiente em habilidades gerenciais, mas também não dispõe da oportunidade de compartilhar idéias com colegas gerentes. Embora os empreendedores possam confidenciar, até certo ponto, com subordinados, muitos deles sentem-se sozinhos. Um levantamento com 210 proprietários revelou que 52% deles ‘sentiam solidão freqüentemente’. (...) Usando consultores, os empreendedores podem superar algumas das deficiências gerenciais e reduzir seu sentimento de isolamento. Além disso, alguém de dentro da organização, envolvido diretamente em um problema de negócios, freqüentemente ‘não consegue ver as árvores da floresta’. Para compensar essa limitação, o consultor traz um ponto de vista objetivo e novas idéias, apoiado por um amplo conhecimento de métodos de economia de custo bem-sucedidos e comprovados. O consultor também pode ajudar o gerente a aprimorar a tomada de decisão através da melhor organização da reunião de fatos e da introdução de técnicas científicas de análise.

Mesmo sabendo-se que, dependendo o segmento de mercado, tanto as pequenas quanto as grandes empresas conseguem conquistar espaço e conviver, é necessário, porém, que os pequenos tenham à sua disposição órgãos que os auxiliem, para aprimorar os processos e produtos, visando a manutenção e evolução dos negócios e a conseqüente redução dos índices de mortalidade das pequenas empresas.

4.2. Pequenas empresas e competitividade

Buscar aproveitar as oportunidades no cenário que está se configurando é uma das alternativas para possibilitar o aumento da competitividade das pequenas empresas. No entanto, não são todas as empresas que conseguem alcançar esta almejada competitividade e as vantagens decorrentes do bom aproveitamento da mesma.

Por que algumas empresas conseguem se tornar competitivas e outras não? Veloso (2000, p. 110) responde a essa questão afirmando que:

Em primeiro lugar, é condição de sobrevivência hoje que as empresas adotem um processo de gerenciamento moderno e de alta profissionalização; segundo, é o que se costuma chamar de *estar no lugar certo na hora certa*, o que, nesse caso, poderia se estar produzindo o produto certo, com maior produtividade e competitividade, no lugar certo e no momento certo. É sabido que a abertura do mercado representou, para algumas empresas, o fim de sua atuação no mercado; já, para outras, representou o início de uma nova era de boas perspectivas. Isso ocorre porque se passa a conviver com novas oportunidades de ampliação de mercado, de modo que, se a empresa atende às necessidades desse mercado cada vez mais exigente e competitivo, não há razões para supor que ela está fadada ao insucesso ou ao fracasso. Isso quer dizer que, para as empresas que possuem mão-de-obra qualificada e conseguem tomar decisões rápidas no sentido de atender ao mercado, essa abertura, apesar de aumentar a concorrência, tenderá a ser benéfica.

Inúmeros fatores são importantes para que a empresa se torne competitiva, já anteriormente citados. No entanto, “tomar decisões rápidas no sentido de atender ao mercado”, citado por Veloso (2000) merece destaque neste momento, sendo objeto de uma breve análise. Tomando a oração por partes, tem-se:

- tomar decisões
- rápidas
- para atender ao mercado

Inicialmente, para se tomar decisões, é necessário conhecer os objetos envolvidos no processo sobre o qual algo será decidido. Ou seja, a tomada de decisão pressupõe uma determinada situação, que necessita de uma resposta. Para que essa resposta seja a mais próxima possível da ideal, é necessário, especialmente, que o decisor esteja munido de informações, das mais variadas, sobre a situação a ser decidida. Dessa forma, os riscos de decisões erradas estarão sendo diminuídos. “Para que o processo decisório possa ocorrer é necessário que ele seja suportado por informações” (FREITAS, 1997, p. 74).

Da mesma forma, para a decisão ser rápida, o decisor precisa ter em mãos recursos suficientes para o ato, não incorrendo perda de tempo em busca de subsídios. Referindo-se especificamente às informações necessárias no processo decisório, estas, necessariamente, devem ser facilmente encontradas, o que pode ser dar especialmente através dos sistemas de informações. “Os sistemas de informações são os condutores destas informações e visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório. São mecanismos cuja função é coletar,

guardar e distribuir informações para suportar as funções gerenciais e operacionais das organizações” (FREITAS, 1997, p. 74).

E, ainda, para atender ao mercado, é necessário saber se a empresa possui condições de prestar o atendimento satisfatoriamente, de modo a garantir as exigências dos clientes, superando os concorrentes, com lucratividade para a empresa, que pode ser evidenciado através de uma avaliação das atividades da empresa e sua capacidade, que novamente pode ser visualizada através de informações internas e externas à organização.

Percebe-se, nessa rápida análise, a importância da informação nas decisões de uma empresa, que se relacionam com a gestão das mais diferentes atividades, que possibilite a efetivação da estratégia de atuação utilizada em busca da vantagem competitiva.

4.3. A informação como recurso nas Pequenas Empresas

Tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Se esse processo de dirigir e coordenar for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho dos negócios. À medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados (LONGENECKER et al, 1998, p. 419).

Todas as empresas devem estar atentas aos diferentes métodos gerenciais disponíveis para a administração dos negócios, embora normalmente as grandes empresas sejam as primeiras a se utilizarem dos recursos, as de menor porte também precisam estar atentas às vantagens que podem ser obtidas com a adoção de novas ou diferentes práticas, tais como o uso da tecnologia da informação.

“A grande motivação para que as pequenas empresas estejam buscando adquirir recursos da tecnologia da informação é a sua sobrevivência num mercado cada vez mais global e competitivo” (BERALDI & ESCRIVÃO FILHO, 2000, p. 48). As vantagens que podem ser obtidas com a tecnologia da informação são diversas e podem ser exploradas em grandes e pequenas empresas. Por exemplo, de acordo com Porter & Millar (1985, p. 83):

a tecnologia da informação pode ajudar no processo de implementação da estratégia. Os sistemas de relatórios dos bancos de dados podem rastrear o progresso, em direção aos fatores e marcos de sucesso. Com o uso dos sistemas de informação, as empresas podem medir suas atividades mais precisamente, e ajudar a motivar seus gerentes para que implementem estratégias de sucesso.

Com a diminuição considerável dos custos de computadores e programas e com o recente interesse das empresas de informática nos negócios de menor porte, já é possível às pequenas empresas o uso de recursos dos sistemas informatizados. Mas, mesmo assim, muitas empresas ainda não se utilizam desses recursos.

Existe a questão de que, em muitos casos, os limites dos gerentes são pequenos. Conforme Longenecker et al (1998, p. 420):

Os gerentes de pequenas empresas, particularmente empresas novas e em crescimento, são limitados pelas condições que não constituem problema ao executivo médio de uma empresa. As pequenas empresas não têm dinheiro suficiente nem pessoas suficientemente talentosas. Precisam enfrentar a dura realidade das pequenas contas bancárias e do *staff* gerencial limitado.

Em diversos negócios de menor porte também ocorre que a dinâmica de gerenciamento da organização é um processo onde predominam as relações informais, o que pode prejudicar diretamente a percepção do quão é necessário o desenvolvimento dos conceitos gerenciais e, conseqüentemente, prejudicar diretamente o possível desenvolvimento de um sistema de informações.

Longenecker et al afirmam que:

Em uma empresa pequena, o empreendedor tipicamente não dispõe de *staff* especializado adequado. Os gerentes são, em sua maioria, generalistas, e não dispõem de suporte de *staff* experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. O empreendedor precisa tomar decisões envolvendo essas áreas sem o conselho e orientação disponíveis em uma grande empresa (1998, p. 421).

Beraldi & Escrivão Filho confirmam esse aspecto, salientando que:

As pequenas empresas têm dificuldade em obter financiamento, por falta de linhas de crédito adequadas ou por dificuldades em preencher as exigências necessárias. Sendo assim, é preciso criar linhas de financiamento voltadas para aquisição da tecnologia da informação com menores exigências para que a pequena empresa possa adquirir essa tecnologia e o conhecimento necessário para sua eficaz e eficiente utilização (2000, p. 49).

No entanto, urge a necessidade de que a informação seja um recurso realmente utilizado nas empresas de menor porte, visto que “Para manter vantagem competitiva, o administrador de pequena empresa do futuro terá de possuir destreza em computadores e telecomunicações. Os computadores e as informações irão afetar todos os aspectos da vida

empresarial” (LONGENECKER et al, 1998, p. 629). Não só no futuro, mas nos tempos atuais a informação e seu gerenciamento pode auxiliar diretamente na manutenção dos diferenciais que conquistam os clientes, em especial diferenciando as empresas que possuem das que não possuem seus sistemas informatizados.

Deve-se estar atento ao fato de que atender as necessidades desse grupo de clientes não é exatamente igual ao atendimento das grandes empresas. Para os administradores de pequenos negócios é importante que os sistemas sejam objetivos e compreensíveis, adequados às reais atividades e necessidades, tanto da atualidade quanto futuras, das empresas, o que nem sempre é percebido pelos próprios administradores. “Pacotes” prontos de softwares, com centenas de telas e tabelas, grandes e complexos sistemas confundem mais do que auxiliam o pequeno empresário. As necessidades específicas precisam ser atendidas.

Percebe-se que as pequenas empresas são negócios que colaboram significativamente com a economia mundial e brasileira, desta forma, devem ser apoiadas em sua gestão para que os negócios sejam mais duradouros e possam contribuir cada vez mais para a economia. Os inúmeros empregos e a expressiva geração de renda nas empresas são fatores determinantes de sucesso na economia brasileira, por isso merecem destacada atenção. A informação também, nestes negócios, é um recurso importante, que possibilita uma melhor administração, pelo menos mais consciente, da situação das atividades da organização, quando gerenciada de forma específica ao setor e porte da organização.

4.4. A indústria alimentar gaúcha

A indústria de transformação brasileira, em 2000, apresentou um desempenho positivo quanto a evolução das taxas de crescimento industrial, exceto cinco gêneros, que apresentaram desempenho negativo, entre eles os produtos alimentares.

Quanto aos produtos alimentares, esperava-se, devido o crescimento da economia e os sinais de recuperação no emprego, que a produção de alimentos apresentasse uma performance positiva, ao invés da queda acumulada (até outubro) de 3,5% verificada no acumulado do ano. A Associação Brasileira da Indústria Alimentícia era ainda mais otimista, prevendo fechar o ano com um crescimento de 7% (LIMA, 2001, p. 118).

No entanto, a indústria alimentícia gaúcha, ao contrário da nacional, chegou em outubro (2000) assinalando uma taxa positiva de 2,5%. “Esse registro é altamente significativo, tendo-se em conta que esse segmento tem aumentado de forma muito expressiva sua participação na composição da taxa de crescimento do Estado” (LIMA, 2001, p. 129).

Por outro lado, a indústria alimentícia constitui relevante importância na estrutura industrial do estado do Rio Grande do Sul, sendo que, de acordo com o Núcleo de Contabilidade Social da FEE - Fundação de Economia e Estatística Siegfried Emanuel Heuser (LIMA, 2001), em 1999 este grupo representava 30% do valor da indústria de transformação gaúcha. Ou seja, há uma certa superioridade de desempenho da indústria alimentar do Rio Grande do Sul comparada à nacional. No entanto, o cenário de 2001, segundo indicadores, não terá desempenho tão satisfatório quando do encerramento da análise anual (CALANDRO, 2001). A tendência é de que os índices indiquem situação comparativamente desfavorável a 2000.

No caso da indústria de transformação de produtos alimentares gaúchas, a taxa de crescimento acumulado da produção física, no acumulado de janeiro a abril de 2001, está negativa. Ou seja, há uma redução na produção. Alguns motivos especiais fazem como que essa redução ocorra: os efeitos do racionamento de energia elétrica no restante do país atingem diretamente a produção do estado, o aprofundamento da crise da Argentina e as flutuações do dólar (CALANDRO, 2001).

Conforme Accurso (2002), estimativas preliminares apontam que a economia gaúcha alcançou um desempenho bastante significativo durante o ano de 2001, completando três anos sucessivos de expansão. O PIB (produto interno bruto) cresceu 10,9% no estado no período 1999-2001, enquanto que a expansão da economia nacional foi de 7,5%.

No entanto, alguns setores gaúchos tiveram desempenho bastante inferior a esses índices. O setor industrial, por sua vez, apresentou um crescimento de 2,3%, refletindo a expansão de 2,7% verificada na indústria de transformação. Dentro deste segmento, os desempenhos foram variados. O grupo de indústrias do ramo alimentício está entre os que não obtiveram desempenho satisfatório.

Accurso (2002, p. 1), acrescenta que:

Deve ser salientado que segmentos importantes como vestuário, calçados e artefatos de tecido, química, produtos alimentares, bebidas e fumo tiveram desempenhos negativos. A retração das economias americana e européia e o aprofundamento da crise argentina influenciaram os desempenhos das indústrias química, produtos

alimentares e vestuário, calçados e artefatos de tecido; enquanto o lento crescimento do mercado interno afetou a performance de bebidas.

Dentre os desempenhos insatisfatórios, como se percebe, está o setor industrial de produtos alimentares, fator que deve ser considerado pelos empresários na administração dos negócios, buscando-se alternativas para melhorar o desempenho do setor. Individualmente essa busca pode iniciar através do conhecimento e gerenciamento pleno das atividades da empresa.

4.5. As Pequenas Empresas Industriais de Beneficiamento, Moagem, Torrefação e Fabricação de Produtos Alimentares de Origem Vegetal

O Sebrae do Rio Grande do Sul, através do seu Cadastro Empresarial (2000), divide as indústrias do ramo de produtos alimentares em 10 (dez) grupos, conforme suas atividades, quais sejam:

1. beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal
2. fabricação e refinação de açúcar
3. fabricação de derivados do beneficiamento do cacau, balas, caramelos, pastilhas, *drops* e gomas de mascar
4. fabricação de alimentos e produção de conservas e doces
5. preparação de especiarias, de condimentos, de sal, fabricação de óleos vegetais e vinagres
6. abate de animais em matadouros, frigoríficos, preparação de conservas de carne
7. preparação do pescado e fabricação de conservas do pescado
8. resfriamento, preparação e fabricação de produtos do leite
9. fabricação de massas, pós alimentícios, pães, bolos, biscoitos, tortas
10. fabricação de produtos alimentares diversos (sorvete, fermento, gelo, rações, alimentos dietéticos).

O grupo objeto de nosso estudo - beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal – possui empresas do ramo de:

- beneficiamento de produtos de origem vegetal
- moagem de trigo – fabricação de farinha de trigo e derivados de trigo em grão
- torrefação e moagem de café
- fabricação de café solúvel
- fabricação de produtos de milho
- fabricação de produtos da mandioca
- fabricação de farinhas e seus derivados
- fabricação de mate solúvel.

Segundo o “Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul 2000” (SEBRAE, 2000), existem 390 empresas industriais do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal no RS. Dessas, 233 são micro e 116 são pequenas, considerando o número de funcionários. As demais 38 são médias e 03 (três) são grandes. Ou seja, apenas 10%, aproximadamente, caracterizam-se como empresas de médio e grande porte.

Em estudo realizado com 30 médias e grandes indústrias do setor alimentar gaúcho, aponta-se que, devido à necessidade do setor estar atento a algumas especificidades do seu ramo, como, por exemplo, o desenvolvimento da matéria-prima junto ao produtor e o prazo limite que esta possui para ser processada, o processo decisório torna-se cada vez mais complexo, pela quantidade de elementos envolvidos e pela necessidade de tomar decisões de forma rápida (LUCIANO, FREITAS & BECKER, 2000).

As empresas pesquisadas “não dispõem de tempo para desacelerar suas atividades e repensar se suas decisões estão baseadas nas informações mais importantes, se estão considerando as ameaças inerentes ao seu ambiente e atentas às oportunidades” (LUCIANO, FREITAS & BECKER, 2000, p. 14), defendendo a idéia de que o processo decisório é chave de sucesso das organizações e precisa ser gerido com apoio de informações realmente importantes.

4.6. Considerações teóricas finais

A problemática em estudo – as informações úteis ao gerenciamento das atividades da cadeia de valor – tem profunda relação com os temas apresentados na fundamentação teórica. Inicialmente, analisando a questão da competitividade e das estratégias, pode-se afirmar que no gerenciamento das atividades, as pequenas empresas devem buscar explorá-las e aproveitá-las ao máximo, visando identificar e explorar diferenciais que possam lhe propiciar vantagens competitivas, que só serão obtidas através da definição e, mais importante ainda, da execução de estratégias. Ou seja, não apenas pensar no gerenciamento diário, mas com uma análise mais estratégica, visualizando situações que lhes permita competir no mercado e obter vantagens.

Em relação ao processo decisório, é imprescindível que este seja subsidiado por informações, nos mais diversos níveis, para que os riscos de erros sejam diminuídos. A informação é um recurso precioso em todas organizações, embora nem sempre seja de domínio dos administradores de todos esses negócios, especialmente os pequenos, que, muitas vezes, não possuem recursos para investir em sistemas que gerem estas informações. As informações sobre o negócio são fundamentais nas decisões dos administradores e usuários. No caso, especificamente no gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor – proposta deste trabalho, a informação pode dar a situação histórica de cada atividade e, ainda, projeções das condições atuais e diante de alterações nos processos ou produtos. A situação passada e presente já é de grande valia para empresas que muitas vezes não possuem qualquer dado estruturado, e pode ser ainda melhor com considerações prospectivas.

A teoria sobre as pequenas empresas, no caso do presente trabalho, do setor industrial, justifica que elas realmente merecem atenção, pela expressiva colaboração, direta e indireta, que têm dado à economia brasileira. Assim, faz-se necessário um estudo sobre as pequenas empresas a fim de evitar ou diminuir a sua falência, bem como as dificuldades encontradas pelos pequenos empresários para que possam ser apontadas soluções e sanar seus problemas.

CAPÍTULO 5 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Um dos requisitos para que o desenvolvimento da pesquisa tenha êxito é que esteja previamente estruturada. É necessário um método que deixe claro como serão levantados e tratados os dados teóricos e práticos do trabalho.

Existem vários tipos de delineamentos de pesquisa, vários métodos, várias formas de coletar e analisar dados. Para isso, é importante ter claro quais são os procedimentos utilizados durante a pesquisa, para que os mesmos sejam compreendidos.

“É sabido que os dados obtidos na pesquisa social não são indiferentes à forma de obtenção. Por essa razão, o relatório precisa indicar minuciosamente os procedimentos adotados na investigação” (GIL, 1999, p. 188). Desta forma, neste capítulo, é apresentada a metodologia utilizada para a geração deste trabalho.

5.1. Tipo de Pesquisa

O presente trabalho se constitui-se uma pesquisa social aplicada e se utilizou de métodos específicos, descritos a seguir, para atingir seus objetivos. Segundo Gil (1999, p. 42), a pesquisa social é "o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social". Esta pesquisa social, quanto a sua finalidade, pode ser pura ou aplicada. A pesquisa pura é a que busca desenvolver conhecimentos científicos, sem, contudo, preocupar-se diretamente com a aplicação desse conhecimento.

Já a pesquisa aplicada, como neste caso, é aquela que "tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos. Sua preocupação está menos voltada para o desenvolvimento de teorias de valor universal que para a aplicação imediata numa realidade circunstancial" (GIL, 1999, p. 43). Assim, a presente pesquisa busca gerar conhecimento acerca da informação a partir das pequenas empresas industriais de produtos alimentares, com vistas à futura utilização desses novos conceitos, principalmente na melhoria da gestão das organizações, por exemplo, através da modelagem de um sistema de informações.

5.2. Quanto ao Método

O método da pesquisa, por sua vez, é a forma de conduzir uma idéia. Para Trivinõs (1987), os métodos existentes são o positivismo, a fenomenologia e o marxismo (que tem como base filosófica o materialismo dialético). Já para Vergara (1997), existem três grandes métodos – hipotético-dedutivo, fenomenológico e dialético – e outros inúmeros métodos, de menor amplitude, entre os quais se localiza a Técnica *Delphi*, que foi utilizada neste trabalho.

Analizando a pesquisa sob o ponto dos grandes métodos, é possível identificá-la como um estudo com enfoque dialético, tendo em vista que os fatos estão em um contexto social, sem ser possível de entendê-los em um contexto isolado. “Longe de isolar um fenômeno, estuda-o dentro de um contexto, que configura a totalidade. Nesta, observa que tudo, de alguma forma, mutuamente se relaciona e que há forças que se atraem e, ao mesmo tempo, contraditoriamente se repelem” (VERGARA, 1997, p. 16).

Já considerando a pesquisa de forma mais específica é necessário tomar o conceito de Vergara (1997) e indicar o método da Técnica *Delphi* no desenvolvimento prático do estudo. Assim:

Método é um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento. Basicamente, há três grandes métodos: (a) hipotético-dedutivo; (b) fenomenológico; (c) dialético. Para usar uma metáfora, seriam métodos de venda por atacado. Outros, como a *grounded-theory*, a etnografia, a análise de conteúdo, a técnica Delphi, o método comparativo, o sistêmico, aqueles que se utilizam de técnicas estatísticas descritivas ou inferenciais e tantos outros, seriam de vendas a varejo (VERGARA, 1997, p. 12).

A Técnica *Delphi*, utilizada, aqui, como método de desenvolvimento da parte prática do trabalho, busca o consenso de peritos, em determinado assunto, através de *rounds* de discussões, via questionários. Inicialmente é encaminhado um questionário a um grupo de especialistas, em seguida, da análise das respostas do mesmo, podem ser levantadas idéias com significativa divergência de opiniões.

A análise retorna para os especialistas que reavaliam sua posição, mantendo-a ou modificando-a, para após retorná-la ao pesquisador. O objetivo é buscar o consenso de opinião dos especialistas sobre o assunto em questão. São usadas algumas técnicas estatísticas para a análise dos resultados.

Utilizando-se deste método, a pesquisa caracteriza-se como quanti-qualitativa - pois consegue traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las

(SILVA & MENEZES, 2001), com orientação positivista. Conforme Trivinõs (1987), o positivismo é baseado na objetividade, neutralidade e regularidade, buscando generalizações estatísticas dos resultados. Os métodos quantitativos são mais apropriados para estudos de orientação positivista. Godoy (1995) confirma isso quando registra que num estudo quantitativo o pesquisador busca a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação dos dados, garantindo assim uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

5.3. Quanto aos Fins

Quanto aos fins, aos objetivos, conforme Vergara (1997) e Gil (1999), a pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva. Vergara (1997) salienta que "os tipos de pesquisa não são mutuamente exclusivos", o que permite a classificação nos dois tipos. É exploratória porque busca estruturar novos conhecimentos, numa área específica na qual há pouco conhecimento acumulado – informação na pequena empresa, para então poder aplicá-los. Assim,

Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis (GIL, 1999).

A presente pesquisa classifica-se como descritiva porque expõe a opinião de uma determinada população sobre determinado fenômeno, através da técnica padronizada de coleta de dados. Segundo Gil (1999), "as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática". Busca, então, estruturar o conhecimento para poder, no futuro, aplicá-lo.

5.4. Coleta de Dados

Em relação ao procedimento adotado para a coleta de dados, este foi composto de uma pesquisa bibliográfica e de levantamentos. Inicialmente os dados foram coletados através de uma revisão bibliográfica, que compõem a base teórica da pesquisa, oferecendo subsídios para o desenvolvimento da parte prática. Estes dados são interpretados e dispostos na

fundamentação teórica do trabalho, através da interpretação de obras de autores reconhecidos nacional e internacionalmente.

Em seguida, a coleta de dados foi efetuada através de levantamentos, via entrevistas, em pequenas empresas industriais e questionários com os peritos. No levantamento (*surveys*), as pesquisas se caracterizam "pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados" (Gil, 1999).

A principal característica do método *survey* – que é o principal meio de coletar informações através de perguntas pré-definidas e estruturadas – que facilita este trabalho refere-se à sua capacidade de produzir descrições quantitativas de determinados aspectos de uma população específica, sendo, portanto, um método quantitativo.

Algumas vantagens são obtidas com a coleta via entrevistas, dentre as quais destaca-se o fato de obter-se um maior índice de respostas e de ser possível a elucidação de dúvidas do entrevistado, quanto ao objetivo da questão, bem como o entrevistador pode coletar informações complementares dos entrevistados, inicialmente não previstas. No entanto, como desvantagem, o entrevistador deve ter muito cuidado para não influenciar o entrevistado, quando de sua exposição.

A última etapa da coleta de dados deu-se através de questionários encaminhados aos especialistas da área administrativa. O questionário foi disponibilizado através de uma página na internet e o especialista contatado via e-mail. A coleta não terminou na primeira resposta do perito. A partir da utilização da Técnica *Delphi*, foi efetuada uma análise das respostas dos questionários e, após devolvida para os participantes, para que os mesmos confirmassem ou fornecessem novos dados.

É importante registrar que foi garantido, tanto para empresários quanto para especialistas, o anonimato (que é um dos requisitos da Técnica *Delphi*) e a confidencialidade das respostas individuais, ocorrendo o comprometimento da não divulgação nominal de dados fornecidos.

5.5. A Técnica *Delphi*

O método *Delphi* consiste de uma técnica capaz de gerar um consenso de opinião, a partir de um painel de peritos. A técnica apoia-se no fato de que o julgamento coletivo (quando colhido de maneira estruturada) é supostamente melhor que qualquer julgamento individual (GOODRICH, 1984). Para explicar o método, toma-se os conceitos de Goodrich (1984). O processo *Delphi* possui os seguintes aspectos:

- 1) um grupo de peritos (painel *Delphi*), aproximadamente de 15 a 20 membros, que permanece anônimo – para eliminar predisposição;
- 2) o mesmo instrumento (questionário *Delphi*) é aplicado uma série de vezes (rodadas) com *feedback* controlado dos resultados das rodadas anteriores – para desenvolver consenso;
- 3) estimadores estatísticos de opinião de grupo (a mediana e a faixa interquartil das respostas) são usados como *feedback* controlado entre as rodadas – para fornecer uma resposta mais exata à questão que a respostas de um membro médio do grupo.

O desenvolvimento do processo *Delphi* baseou-se em premissas e postulados a respeito de eventos e tendências. No caso deste trabalho, torna-se interessante citar os postulados, quais sejam:

- grupos de peritos agregam informações relevantes a um assunto que é igual ou maior que qualquer membro do grupo;
- grupos que se encontram face a face para desenvolver consenso sobre um assunto sofrem influências de pressões psicológicas durante a reunião;
- grupos cujos membros permanecem anônimos entre si, trabalham individualmente e desenvolvem consenso sobre um assunto, o que corrige a distorção individual e remove a possibilidade de influências devido a pressões psicológicas.

Reportando essa teoria ao presente trabalho, tem-se um caso de *Delphi* eletrônico, visto que os questionários foram disponibilizados para resposta através da internet.

Segundo Giovinazzo e Fischmann (2001), *apud* Giovinazzo (2001, p. 5) além das vantagens do *Delphi* tradicional, o *Delphi* eletrônico elimina as seguintes restrições:

- o *Delphi* pela internet substitui a utilização dos correios ou outros serviços de entrega para o envio dos questionários impressos e outros materiais informativos

por um formulário divulgado na internet, o que reduz drasticamente os custos na preparação dos materiais e envio;

- quanto ao tempo necessário para a realização da pesquisa, também é reduzido drasticamente em relação ao *Delphi* tradicional. Além da internet eliminar o tempo gasto no envio e recebimento do questionário pelo correio, ainda há a vantagem de se eliminar um grande tempo gasto com a digitação das respostas para a tabulação;
- os questionários são respondidos diretamente em um formulário da internet, sendo que os dados são encaminhados automaticamente para uma planilha eletrônica, agilizando o tempo gasto no processo;
- a utilização da internet também permite um feedback muito mais rápido aos respondentes. Esta maior agilidade também evita que haja uma perda do interesse por parte dos participantes, devido a uma demora excessiva do processo como um todo;
- o *Delphi* realizado pela internet ainda traz a vantagem de utilizar uma mídia mais atraente e flexível, sendo possível utilizar recursos visuais, sonoros e ferramentas que tornam o preenchimento do questionário mais agradável e eficiente.

O processo, no presente trabalho, deu-se da seguinte forma: os questionários foram disponibilizados aos peritos, via página na internet, sendo que os peritos foram comunicados via e-mail. Após o recebimento das respostas, dentro do prazo pré determinado, foram feitas as análises dos dados coletados, e as respostas sistematizadas.

Na análise das respostas foi percebida a existência de distorções significativas entre as mesmas, sendo feito, por isso, um novo *round*. Ou seja, os peritos receberam o resultado da primeira etapa, com o apontamento dos consensos e os pontos de discordância de opinião entre os especialistas bem como a sua própria posição, podendo, assim, comparar seus conceitos em relação aos dos demais participantes.

A partir desses resultados, o especialista pôde manter ou mudar sua opinião, de acordo com seus conceitos, justificando a permanência ou a alteração de sua posição, oportunizando-lhe um novo prazo para que retornasse os dados. Após a segunda análise e sistematização dos dados, verificou-se certo consenso na maior parte das respostas, considerando como satisfatório o grau de consenso, tendo-se, então, esta etapa concluída. Se, inversamente, o consenso fosse insatisfatório seria possível a aplicação de novos *rounds*, tantos quantos fossem necessários para se chegar a um nível satisfatório de idéias consensuais.

5.6. Análise dos Dados

A análise dos dados das entrevistas e dos questionários efetuou-se de forma qualitativa e quantitativa. Como a entrevista constava de perguntas abertas e fechadas, as questões abertas são inicialmente analisadas de forma qualitativa, através da análise de conteúdo. Este método busca classificar palavras, frases e parágrafos em categorias de conteúdo, utilizando técnicas que se apoiam em métodos estatísticos, objetivando criar indicadores quantitativos.

De forma quantitativa, após a análise de conteúdo e nas questões fechadas, são utilizados os conceitos de distribuição de frequência, conforme aconselha a Técnica *Delphi*, quando se trata de questões de julgamento.

5.7. População

Quanto à população envolvida no trabalho, destaca-se que a população de empresas é composta pelos dirigentes de pequenas empresas industriais de produtos alimentares, especificamente do ramo de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal, assim caracterizadas pelo número de funcionários que empregam, da região noroeste do Rio Grande do Sul. A amostra dessa população comporta 15 (quinze) empresas (ou seja, 12,9% das pequenas empresas do estado deste ramo). Quanto aos peritos, o grupo é formado por professores de ensino superior da área administrativa, das universidades da mesorregião noroeste do estado do Rio Grande do Sul, bem como por consultores, especializados em sistemas de informações, do SEBRAE do estado. Inicialmente o questionário foi enviado para 80 peritos, no entanto, participaram da Técnica 15 profissionais.

O conceito adotado para classificação das empresas é o de número de funcionários, utilizado usualmente pelo Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, e pelo IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Assim, micro empresas são as que possuem de 0 (zero) a 19 (dezenove) funcionários e pequena empresa é a que possui de 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) funcionários.

O *Delphi* é essencialmente uma consulta a um grupo limitado e seletivo de especialistas, que, através de sua capacidade de raciocínio lógico, da sua experiência e da troca objetiva de informações procura chegar a opiniões conjuntas sobre as questões propostas.

Quanto às empresas que fazem parte da amostra, estas localizam-se nas seguintes cidades:

Tabela 5 – Número de empresas por cidade

Cidade	Nº de Empresas
Caxias do Sul	02
Giruá	01
Ijuí	03
Porto Alegre	03
Santa Maria	03
Santo Ângelo	01
São Borja	02
TOTAL	15

As empresas foram caracterizadas como de pequeno porte tendo em vista o número de funcionários variar entre 20 e 99. Das 15 empresas, 9 (nove) possuem entre 20 e 39 funcionários, 3 (três) empresas possuem entre 40 e 59 funcionários, 1 (uma) possui entre 60 e 79 funcionários e 2 (duas) possuem mais de 80 funcionários e menos de 100. A seguir encontra-se o número de funcionários de cada um dos negócios:

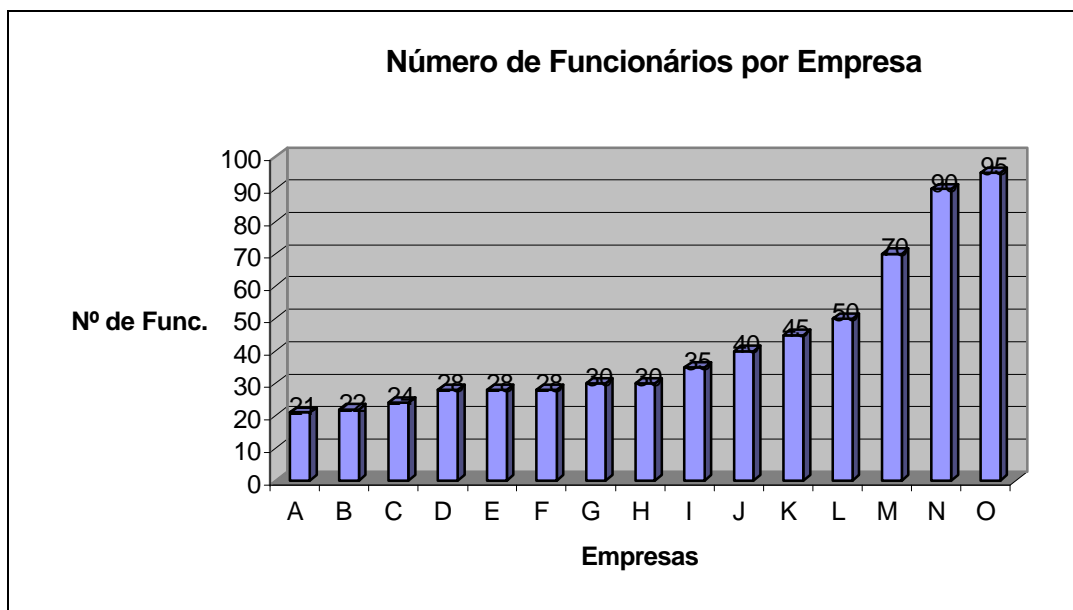


Gráfico 1 – Número de funcionários em cada empresa

Pode-se perceber que a maioria das empresas (12) possui até 50 funcionários, o que confirma o pequeno porte das mesmas, estando apenas 2 (duas) empresas próximas do patamar de médias empresas (acima de 99 funcionários).

Tanto para as empresas como para os especialistas foi garantida, durante o desenvolver dos contatos, a preservação da identidade, mantendo-se o anonimato dos participantes, o que não impede que algumas características sejam apresentadas.

Dentre os especialistas que participaram da pesquisa, tem-se 05 (cinco) consultores do Sebrae (todos residentes em Porto Alegre) e 10 (dez) professores universitários – da mesoregião noroeste do Estado, da área de Administração. Desses professores, 04 (quatro) atuam em Ijuí, 02 (dois) em Santa Rosa, 02 (dois) em Santo Ângelo, 01 (um) em Três de Maio e 01 (um) em Frederico Westphalen.

CAPÍTULO 6 – ESTUDO APLICADO

Este capítulo apresenta a parte prática do trabalho, que inicia com a aplicação de entrevistas com empresários de pequenas indústrias de produtos alimentares, análise das respostas com a formalização de uma lista de informações consideradas muito importantes no gerenciamento das atividades com vistas à competitividade da empresa, considerando-se a estrutura da Cadeia de Valor (PORTER, 1990).

Após, apresentam-se os resultados obtidos com a pesquisa realizada com os especialistas, que indicaram – através da Técnica Delphi – o grau de importância das informações citadas pelos empresários. A lista final de informações geradas aponta aquelas consideradas muito importantes – fundamentais – no ponto de vista dos docentes e consultores – que formam o grupo de especialistas.

O intuito do questionário aplicado nas empresas é o de conhecer como o empresário visualiza e age no mercado, com vistas a defender-se das forças competitivas em busca da obtenção de vantagens e quais são as informações fundamentais na administração do negócio.

Esta é, justamente, a contribuição prática do trabalho: a geração de um modelo das informações mais importantes que devem ser consideradas para o gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor das empresas em questão.

Um modelo apresentado com a estrutura da Cadeia de Valor indica quais são as informações fundamentais no gerenciamento das atividades da Cadeia. Essas informações auxiliam no conhecimento e na melhor exploração e proveito das atividades, que podem ser o diferencial das empresas, que, se bem administradas, auxiliam diretamente na obtenção de vantagens competitivas.

6.1. Contextualização do questionário aplicado

Para o levantamento de dados nas empresas foram realizadas visitas e entrevistas com os administradores dos negócios, utilizando como base um questionário para entrevista, semi-estruturado (em anexo), que dividiu a empresa em diversas atividades, tomando por base os grandes grupos de atividades da Cadeia de Valor de Porter. Este questionário foi dividido em:

- 1) caracterização da empresa;
- 2) diagnóstico de como a empresa vê o ambiente no qual está inserida;
- 3) como a empresa se defende no ambiente no qual está inserida;
- 4) gerenciamento das Atividades da Cadeia de Valor.

Com este questionário pretendeu-se conhecer como a empresa se sente inserida no atual ambiente competitivo, bem como ela atua nesse ambiente e, especialmente, verificar quais as informações considera importantes no gerenciamento das atividades do negócio.

6.2. Caracterização da empresa

Quanto a caracterização da empresa, foi possível depreender as seguintes informações:

- 1) Das 15 empresas entrevistadas, a maioria (10 empresas) possui sistema de informação informatizado no setor administrativo. Nos demais setores não há informatização;
- 2) Os principais fornecedores são da região (67%), seguidos por fornecedores do estado (27%). Os fornecedores são, em sua maioria, pessoas físicas (60%), sendo apenas 40% pessoas jurídicas;
- 3) Quanto aos clientes, estes são principalmente da região (33%) e de outros estados (33%). Do estado, são 27% e da própria cidade apenas 7%. Todas as empresas indicaram que os clientes são principalmente pessoas jurídicas;
- 4) Quando questionados sobre qual é o melhor indicador para comparar a situação das empresas, os empresários indicaram inicialmente a lucratividade (47%), em seguida a quantidade de vendas (40%) e, ainda com uma indicação cada, os preços dos produtos e as linhas de produtos (tipos e quantidades);
- 5) No ano de 2000, 87% das empresas, nas quais foi realizada a pesquisa, obtiveram lucro, ou seja, 13 das 15 organizações. Apenas em 2 (duas), ou seja 13%, houve prejuízo. Comparativamente a 1999, o resultado foi melhor em 2000 para 7 (sete) empresas (47%) e pior para 5 (cinco) empresas (33%). O resultado manteve-se igual (ou muito próximo) nos dois anos em três empresas (20%). A rentabilidade

da empresa foi considerada por 87% como estando na média do setor, de empresas do mesmo porte. Apenas em duas houve o indicativo de estarem abaixo.

6.3. Diagnóstico de como a empresa vê o ambiente no qual está inserida

Em relação ao diagnóstico de como a empresa vê o ambiente na qual está inserida, utilizando-se de alguns conceitos de Porter (1986, 1990), foi possível elencar informações relevantes à compreensão inicial da situação das empresas. Considerando que os questionários eram extensos, optou-se por realizar este diagnóstico apenas com alguns empresários, de acordo com o tempo que podiam disponibilizar para a entrevista. Dessa forma, esta análise representa as respostas de 10 (dez) empresários.

Na visão desses empresários, o segmento em que a empresa atua está composto por empresas de porte pequeno que, em sua maioria:

1. possuem número reduzido de tipo de produtos finais (até cinco tipos);
2. possuem marcas que são conhecidas localmente;
3. fazem a propaganda dos produtos em conjunto com os revendedores;
4. possuem um alto controle da qualidade dos produtos;
5. possuem equipamentos tradicionais e antigos na linha de produção;
6. não possuem integração vertical (ou seja, não plantam a matéria-prima e, normalmente, não vendem os produtos ao consumidor final);
7. possuem sistema de controle de custos produtivos;
8. acham que seus custos de produção são altos e, ainda, insatisfatórios;
9. seguem os preços dos produtos ditados pelo mercado;
10. consideram-se estagnadas em termos de volumes de vendas.

Sobre as cinco forças competitivas de Porter (1986) – atuais concorrentes, novos concorrentes, produtos substitutos, clientes poderosos e fornecedores poderosos – os empresários assim se manifestaram:

- 1) Atuais concorrentes: os empresários consideram que, com relação aos concorrentes existentes, os maiores problemas de se enfrentar no atual ramo de sua indústria dizem respeito ao fato dos concorrentes serem numerosos ou bem equilibrados, o crescimento do setor ser lento e devido ao fato de não existirem custos de mudança para o cliente, ou seja, o cliente, ao optar por mudar de marca de produto, não incorre em valores significativos;
- 2) Barreiras de entrada: as principais barreiras de entrada, que poderiam impedir que novos concorrentes se estabelecessem no mercado, dizem respeito aos altos investimentos de capital que são necessários para a instalação da empresa, bem como a necessidade de um grande volume de produção para o negócio ser viável, e, ainda, o fato de que é necessário que o produto tenha algo de diferente (diferenciação do produto) para gerar uma marca identificada e a lealdade do consumidor;
- 3) Produtos substitutos: na opinião dos empresários não existe outro tipo de produto (diferente) que o consumidor aceitaria em lugar do produto atual (a força dos produtos substitutos). Assim, as chances deste produto diferente substituir o produto atualmente comercializado pelas empresas é praticamente nula;
- 4) Poder dos clientes: o principal fato que dá poder aos clientes é a questão de que os custos que o comprador enfrenta para mudar de fornecedor são muito pequenos. Ainda quanto aos produtos os quais o cliente compra da indústria, os mesmos são padronizados ou não diferenciados, e o fato de que o comprador adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor dão certos poderes aos clientes;
- 5) Poder dos fornecedores: a principal causa citada que dá poder aos fornecedores é o fato de que o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio da empresa.

6.4. Como a empresa se defende no ambiente no qual está inserida

Identificar como a empresa se defende neste ambiente foi o objetivo da segunda etapa da entrevista. Questionou-se acerca de como se posiciona a empresa perante as 5 (cinco)

forças competitivas, bem como qual o grau de importância das forças no resultado da empresa. Em relação ao posicionamento frente às cinco forças, percebeu-se que:

- 1) Atuais concorrentes: a estratégia adotada, frente às forças competitivas dos concorrentes existentes, foi enquadrada, pela maioria dos empresários, como a busca pela diferenciação de produtos através da qualidade ou o lançamento de novos produtos. Secundariamente, foi citado o enfoque em um determinado nicho de mercado (população ou produto específico);
- 2) Novos concorrentes: não há um acompanhamento que indique o ingresso de novos concorrentes no mercado antes do início de suas atividades. Os novos concorrentes só são conhecidos após iniciarem suas atividades, desta forma, não sendo possível nenhum tipo de defesa prévio. São os vendedores que acompanham a entrada dos novos concorrentes e comunicam as empresas;
- 3) Produtos substitutos: não são conhecidas informações que sinalizam que os consumidores estejam mais ou menos propensos a substituir o produto por outro tipo;
- 4) Poder dos clientes: os preços dos produtos são negociados com os clientes, normalmente, apenas se o volume de vendas for significativo ou o cliente for especial. Em alguns casos, há flexibilidade nos preços de acordo com os preços dos concorrentes;
- 5) Poder dos fornecedores: na escolha do fornecedor, os dois principais critérios utilizados são a qualidade do produto e o preço.

Percebe-se, com as informações de como os empresários vêem e como se posicionam frente as forças competitivas que alguns dos conceitos administrativos que estão em expansão, em algumas áreas e setores, atualmente, ainda não são práticas destes pequenos negócios, que é o caso da integração em redes, através, por exemplo, de parcerias com fornecedores, transformando a relação cliente e fornecedor em uma parceria que visa o crescimento de todos os envolvidos na cadeia, estabelecendo-se uma cultura de cooperação e não mais de competição e não mais travando-se uma “batalha de negociações onde um quer ganhar mais do que o outro”. O crescimento pode ser obtido se o trabalho for conjunto, visando-se o desenvolvimento e a melhoria do comprador e do fornecedor, situação ainda não desenvolvida nas empresas em questão, da mesma forma que as cooperações com concorrentes e clientes, que poderiam aumentar as chances de competitividade dos negócios de menor porte.

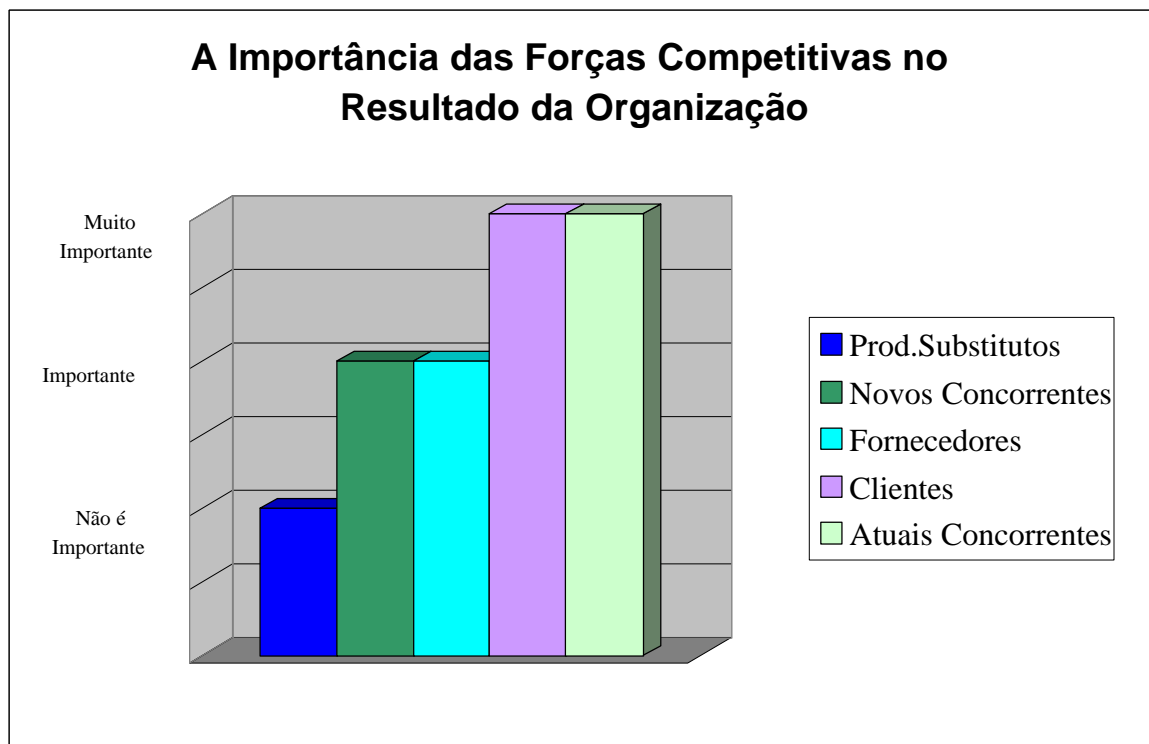
Como? Por exemplo, pequenas empresas trabalhando em equipe podem fazer frente as grandes empresas do ramo, através do lançamento de campanhas publicitárias em conjunto, de lançamento de produtos, de busca de alternativas no processo produtivo que melhor aproveite os recursos, de pesquisas sobre o produto e sobre o mercado, entre outros.

Das cinco forças competitivas, a importância da interferência das mesmas nos resultados da organização é sentida da seguinte forma pelos empresários entrevistados:

- São consideradas Muito Importante: as forças de rivalidade entre concorrentes existentes e o poder dos clientes;
- São consideradas Importante: o poder dos fornecedores e a ameaça de novos concorrentes;
- Não é considerada importante: a ameaça de produtos substitutos.

O gráfico a seguir aponta a importância da influência das forças competitivas nos resultados da organização.

Gráfico 2 – A importância das forças competitivas no resultado da organização



Fonte: Autora (2002)

6.5. Gerenciamento das Atividades da Cadeia de Valor

A terceira etapa do questionário aplicado referia-se especificamente a questões ligadas ao objeto de estudo da pesquisa: o gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor.

6.5.1. Importância das Atividades

Inicialmente foi apresentada a estrutura básica da Cadeia de Valor aos empresários, que não a conheciam, explicando o que cada uma das atividades abrangia. Em seguida, foi solicitado que os mesmos indicassem a ordem de importância das atividades da Cadeia para o sucesso do negócio. As atividades foram numeradas de 1 (um), para as consideradas mais importantes, até 5 (cinco) para as atividades menos importantes no resultado da empresa. Os resultados indicam o seguinte quadro:

Quadro 4 – Importância das atividades para o sucesso do negócio

Importância	1	2	3	4	5
Atividade	- Operações - Marketing e Vendas	- Logística Interna - Logística Externa - Infra-estrutura de apoio - Desenvolvimento de Tecnologias - Função de aquisição	- Gerência de Recursos Humanos	- Serviços	-

Fonte: Autora (2002)

A partir desse quadro, percebe-se que as atividades consideradas mais importantes pelos administradores de indústrias de pequeno porte de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal são as de operações e as de marketing e vendas. Percebe-se, igualmente, que nenhuma atividade foi indicada, pela maioria, como menos importante, subentendendo-se que todas elas possuem algum tipo de relevância para as empresas.

6.5.2. As Informações no Gerenciamento das Atividades da Cadeia de Valor

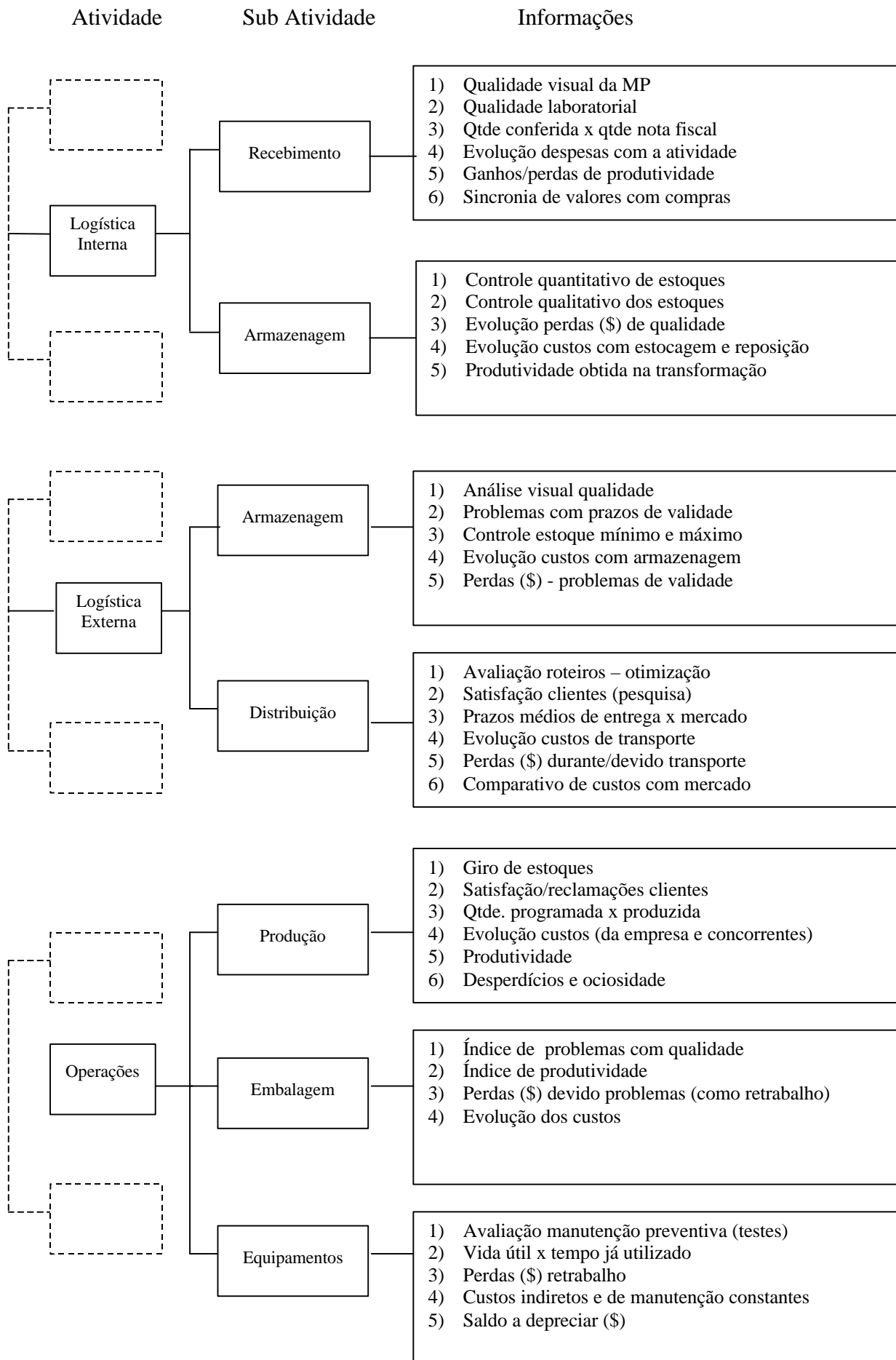
As atividades da Cadeia de Valor das pequenas empresas industriais de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal foram sub-divididas da seguinte forma:

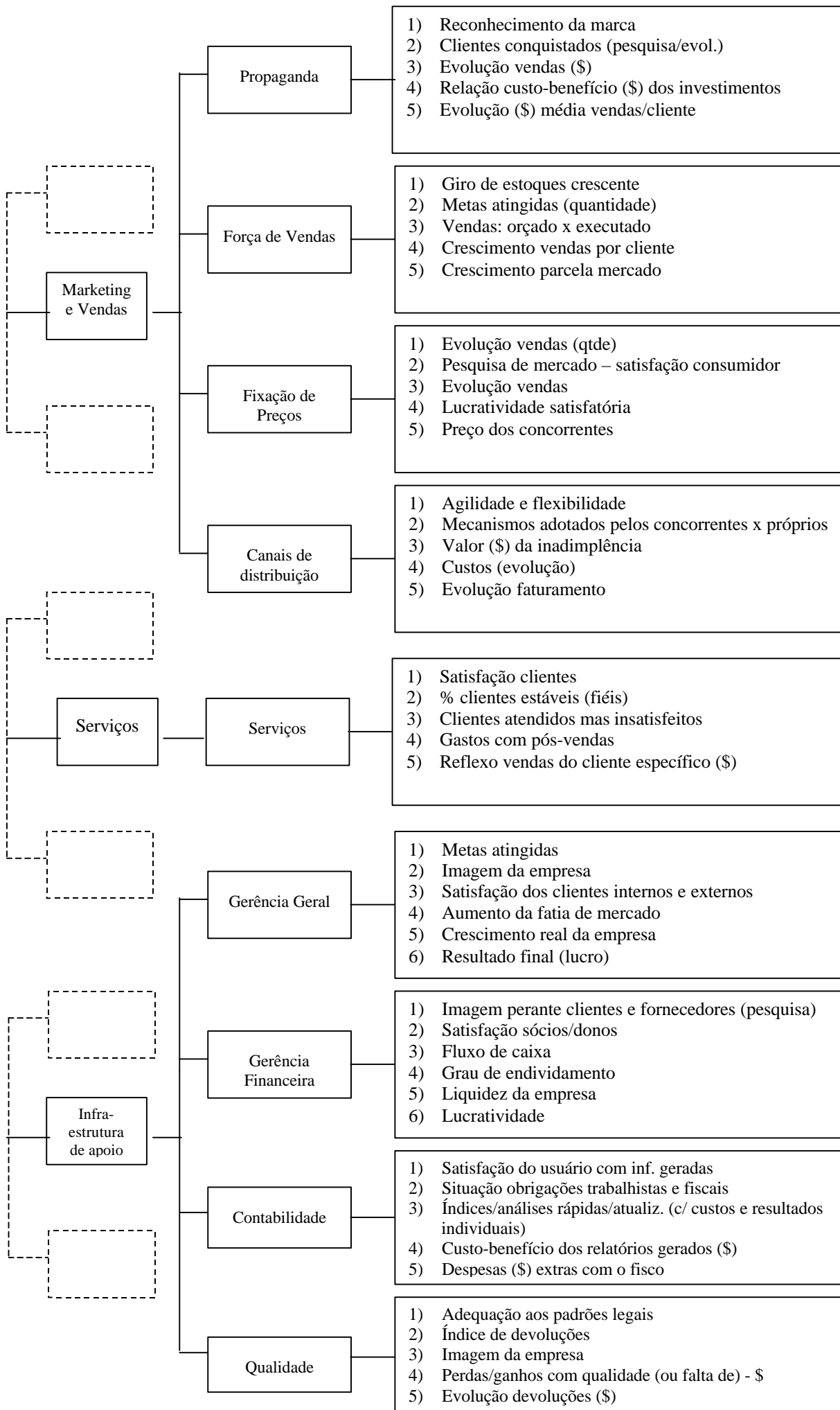
Tabela 6 – Divisão das atividades nas pequenas empresas industriais alimentares

Atividade/Função	Sub Atividade
Logística Interna	Recebimento
	Armazenagem
Logística Externa	Armazenagem Produtos Prontos
	Distribuição aos compradores
Operações	Produção
	Embalagem
	Manutenção de Equipamentos
Marketing e Vendas	Propaganda
	Força de vendas
	Fixação de preços
	Escolha de canais de distribuição
Serviço	Serviço
Infra-estrutura de apoio da empresa	Gerência Geral
	Gerência financeira
	Contabilidade
	Qualidade
Gerência de Recursos Humanos	Recrutamento
	Treinamento
	Satisfação
Desenv. Tecnologia	Adoção/desenv. nova tecnologia
Aquisição (função)	Aquisição

Fonte: Autora (2002)

Os 15 (quinze) empresários e/ou administradores investigados indicaram o seguinte rol de informações como sendo as fundamentais ao gerenciamento das atividades:





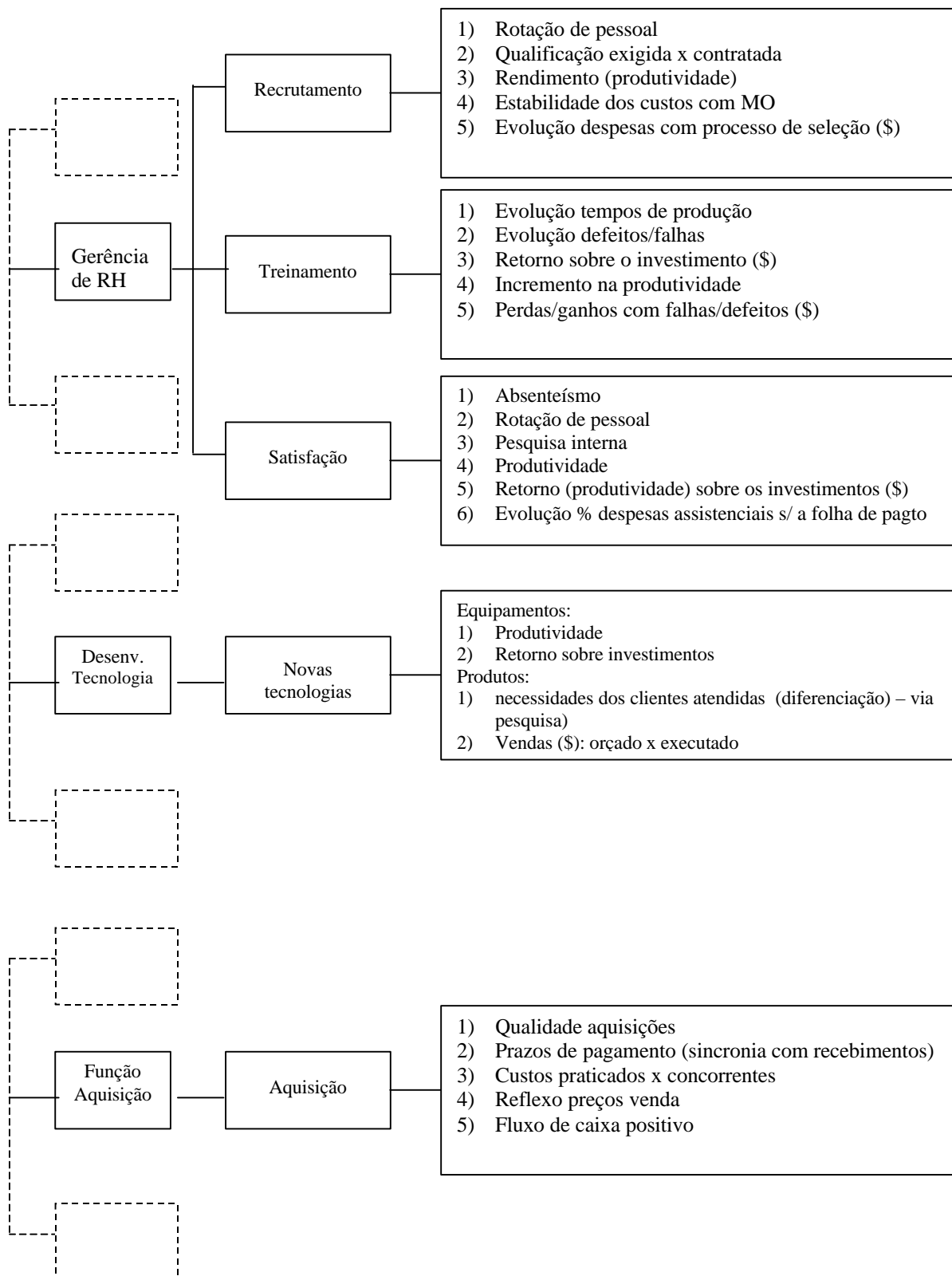


Figura 9 – As informações fundamentais no gerenciamento das atividades da cadeia de valor (visão dos empresários)

Fonte: Autora (2002)

Ainda, sobre as características consideradas mais importantes em um sistema de informações, os dois itens mais citados foram: a possibilidade de aprendizagem ao usuário (o usuário adquirindo novos conhecimentos e aprendendo com o sistema), e a necessidade da existência de gráficos de acompanhamentos e comparações.

Após a aplicação dos questionários e compilação dos dados, teve início a segunda rodada da pesquisa, através da seleção dos especialistas. Fizeram parte do grupo inicial de especialistas 80 (oitenta) profissionais, sendo 40 (quarenta) professores da área de administração de negócios de universidades (escolhidos aleatoriamente) e 40 (quarenta) consultores do Sebrae, cadastrados como profissionais que prestam assessoria gerencial.

Os especialistas indicaram, através de resposta inicial em uma página na internet, a sua opinião sobre a importância das informações citadas pelos empresários no gerenciamento das atividades apresentadas. As respostas foram tabuladas de modo a indicar as informações fundamentais na ótica dos especialistas e qual o nível de concordância dos especialistas sobre estas informações. Após este tratamento percebeu-se, em diversas questões, desvios que comprometiam a possibilidade de elencar respostas com grau de relevância predominante. Numa análise mais simples percebeu-se que das 108 informações, em 37 delas havia uma resposta que era indicada por mais de 50% dos especialistas. Destas apenas em 21 a resposta predominante recebia a indicação de mais de 60% dos especialistas. Em alguns casos, das demais informações, as divergências eram significativas. Esta situação indicou a necessidade de uma nova rodada.

Neste processo, a cada nova rodada repete-se as perguntas aos participantes, sendo que os mesmos podem manter ou alterar a sua opinião, conforme o resultado da rodada anterior. Desta forma, após o recebimento e tratamento da primeira rodada de respostas dos especialistas, os mesmos receberam um *feedback* informando as respostas do grande grupo e a sua posição perante os demais, tendo assim a oportunidade de manter ou alterar a resposta inicialmente dada – o que configurou-se com a segunda e última rodada, tendo em vista que após as alterações feitas pelos especialistas, obteve-se um grau satisfatório de convergência, na maioria das questões.

Das 108 informações inicialmente avaliadas na primeira rodada, houve a manutenção da tendência inicial das respostas na segunda rodada em 67 informações (62%). A tendência da primeira rodada mudou completamente no resultado da segunda rodada em 23 questões (21%). As 18 questões restantes eram as que estavam completamente indefinidas, tendo em vista opiniões distribuídas nas cinco possibilidades de grau de importância.

Aos especialistas foram apresentadas as seguintes alternativas para serem escolhidas, indicando a importância da informação no gerenciamento da determinada atividade:

Quadro 5 – Alternativas de grau de importância para a informação

Atividade “X”	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	Alternativa 4	Alternativa 5
Informação “A”	Muito Importante	(intermediária MI-I)	Importante	(intermediária I-Irr)	Irrelevante

Fonte: Autora (2002)

Ressalte-se que os especialistas foram devidamente comunicados que o item “Muito Importante” referia-se àquelas informações fundamentais no gerenciamento da atividade (conceitos equivalentes), considerando-as como os fatores críticos a serem administrados para o efetivo resultado da atividade.

Assim a alternativa (Muito Importante, Importante, Irrelevante e intermediárias entre essas) que obteve a maior quantidade de indicações (representando a maioria dos votos) bem como aquela(s) que se encontrava(m) entre o primeiro e terceiro quartil apontava a relevância apontada pelos especialistas da informação analisada. O primeiro tratamento foi dispensado tendo em vista que as questões solicitavam uma escolha entre alternativas disponíveis, para priorização de informações. As questões que solicitaram votações foram contadas, apresentando o percentual de indicação de cada uma das alternativas, bem como foi realizado o cálculo dos quartis.

No cálculo dos quartis, tem-se que o quartil 1 é igual a 04, o quartil 2 é igual a 08 e o quartil 3 é igual a 12. A análise pelos quartis é sugerida por autores que defendem a Técnica Delphi. Os conceitos que se encontram dentro dos três quartis são os considerados relevantes.

Nas tabelas das páginas a seguir foram utilizadas as seguintes nomenclaturas, a fim de permitir a melhor visualização da análise dos dados:

- MI – Muito importante
- MI-I – Intermediário entre muito importante e importante
- I – Importante
- I – Irr – intermediária entre importante e irrelevante
- Irr – irrelevante

O percentual sobre as 15 respostas traz em destaque o grau de importância mais citado, com percentuais arredondados. Desta forma, é possível elencar o grupo das informações mais importantes, ou seja fundamentais ao gerenciamento das atividades, quais sejam:

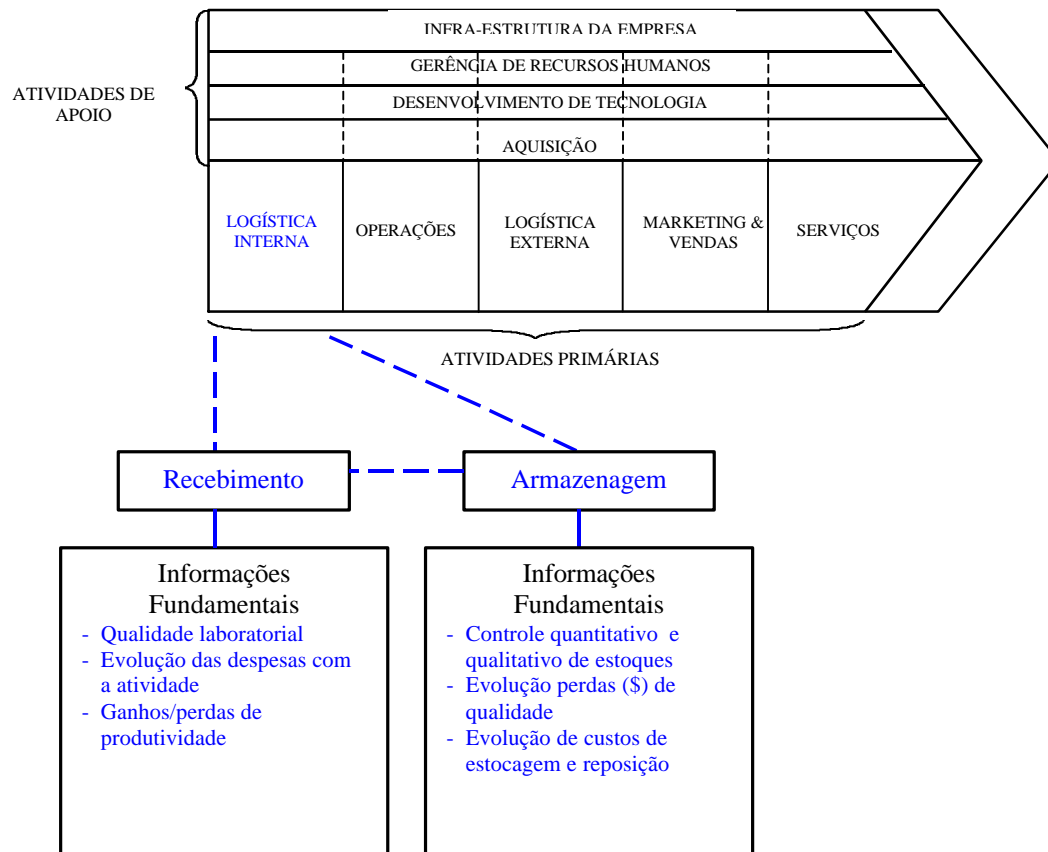


Figura 10 – Informações fundamentais no gerenciamento da Logística Interna (visão dos especialistas)

Fonte: Autora (2002)

Informação	Quartis			Quantidade de Indicações					Percentual de 15 resposta -%				
RECEBIMENTO	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Qualidade visual da matéria-prima	I	Irr	Irr	01	-	04	02	08	6,7	-	26,7	13,3	53,3
Qualidade laboratorial	MI	MI	MI-I	08	04	03	-	-	53,3	26,7	20	-	-
Qtde conferida x qtde nota fiscal	MI	I	I	04	03	08	-	-	26,7	20	53,3	-	-
Evolução das despesas com a atividade	MI	MI-I	MI-I	07	06	02	-	-	46,7	40	13,3	-	-
Ganhos/perdas de produtividade	MI	MI	MI-I	11	03	01	-	-	73,3	20	6,7	-	-
Valores compatíveis com as compras	MI-I	I	I	02	05	08	-	-	13,3	33,3	53,3	-	-
ARMAZENAGEM	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Controle quantitativo de estoques	MI	MI	MI-I	08	04	03	-	-	53,3	26,7	20	-	-
Controle qualitativo de estoques	MI	MI	MI-I	08	07	-	-	-	53,3	46,7	-	-	-
Evolução perdas (\$) de qualidade	MI	MI	MI-I	08	05	02	-	-	53,3	33,3	13,3	-	-
Evolução Custos estocagem e reposição	MI	MI	MI-I	10	04	01	-	-	66,7	26,7	6,7	-	-
Produtividade obtida na transformação	MI-I	I	I	03	04	08	-	-	20	26,7	53,3	-	-

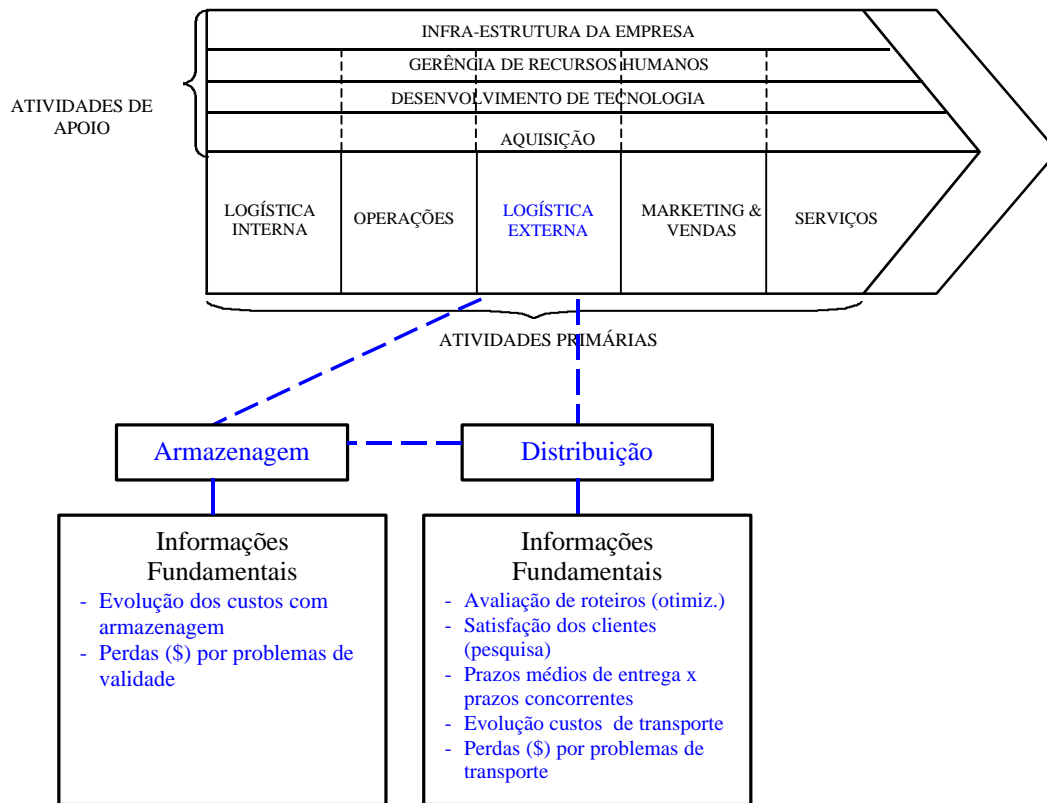


Figura 11 – Informações fundamentais no gerenciamento da Logística Externa (visão dos especialistas)

Fonte: Autora (2002)

Informação	Quartis			Quantidade de Indicações					Percentual de 15 resposta -%				
	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
ARMAZENAGEM													
Análise visual Qualidade	I	Irr	Irr	02	01	02	02	08	13,3	6,7	13,3	13,3	53,3
Problemas com prazos de validade	MI-I	I	I	04	03	08	-	-	26,7	20	53,3	-	-
Controle estoque mínimo e máximo	MI-I	I	I	02	05	08	-	-	13,3	33,3	53,3	-	-
Evolução dos custos com armazenagem	MI	MI	MI-I	09	04	02	-	-	60	26,7	13,3	-	-
Perdas (\$) por problemas de validade	MI	MI	MI-I	08	04	03	-	-	53,3	26,7	20	-	-
DISTRIBUIÇÃO													
Avaliação roteiros (otimização)	MI	MI	MI-I	08	04	03	-	-	53,3	26,7	20	-	-
Satisfação clientes (pesquisa)	MI	MI	MI	12	02	01	-	-	80	13,3	6,7	-	-
Prazos médios de entrega x prazos concorrentes	MI	MI	MI-I	08	05	02	-	-	53,3	33,3	13,3	-	-
Evolução custos de transporte	MI	MI	MI-I	08	07	-	-	-	53,3	46,7	-	-	-
Perdas (\$) por problemas de transporte	MI	MI	MI-I	11	04	-	-	-	73,3	26,7	-	-	-
Comparativo de custos (\$) com mercado	MI-I	I	I	01	04	09	01	-	6,7	26,7	60	6,7	-

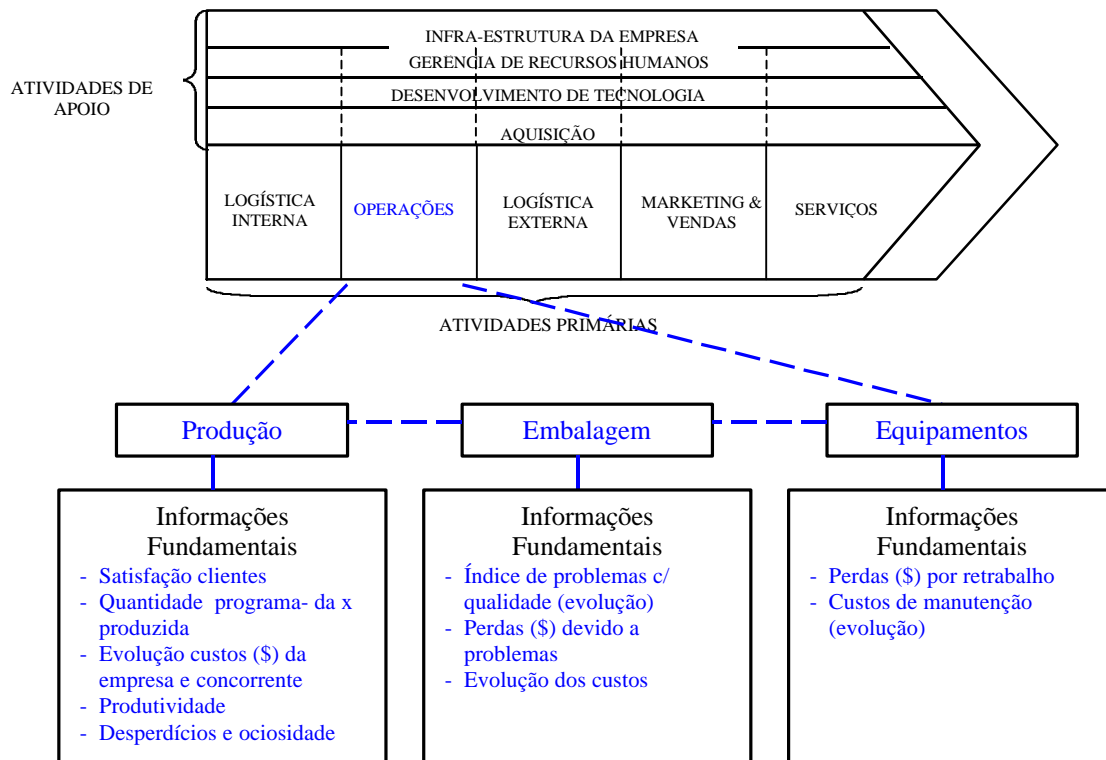


Figura 12 – Informações fundamentais no gerenciamento das Operações (visão dos especialistas)

Fonte: Autora (2002)

Informação	Quartis			Quantidade de Indicações					Percentual de 15 resposta -%				
PRODUÇÃO	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Giro de estoques	MI-I	I	I	02	02	10	01	-	13,3	13,3	66,7	6,7	-
Satisfação clientes	MI	MI	MI-I	11	03	-	01	-	73,3	20	-	6,7	-
Quantidade programada x produzida	MI	MI-I	MI-I	07	07	01	-	-	46,7	46,7	6,7	-	-
Evolução custos (\$) da empresa e concorrentes	MI	MI-I	MI-I	07	07	01	-	-	46,7	46,7	6,7	-	-
Produtividade	MI	MI	MI	12	02	01	-	-	80	13,3	6,7	-	-
Desperdícios e ociosidade	MI	MI	MI	12	03	-	-	-	80	20	-	-	-
EMBALAGEM	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Índice de problemas com qualidade – evolução	MI	MI	MI	12	03	-	-	-	80	20	-	-	-
Índice de produtividade - evolução	MI-I	I	I	03	02	09	01	-	20	13,3	60	6,7	-
Perdas (\$) devido problemas	MI	MI	MI	13	02	-	-	-	86,7	13,3	-	-	-
Evolução custos	MI	MI	MI-I	08	06	-	01	-	53,3	40	-	6,7	-
EQUIPAMENTOS	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Resultados de testes para avaliação	MI-I	I	I	02	03	09	01	-	13,3	20	60	6,7	-
Vida útil x tempo utilizado	MI-I	Irr	Irr	02	02	01	01	09	13,3	13,3	6,7	6,7	60
Perdas (\$) por retrabalho	MI	MI	MI-I	09	06	-	-	-	60	40	-	-	-
Custos de manutenção - evolução	MI	MI	MI-I	08	05	02	-	-	53,3	33,3	13,3	-	-
Saldo (\$) do equipamento a depreciar	I-Irr	Irr	Irr	01	-	02	02	10	6,7	-	13,3	13,3	66,7

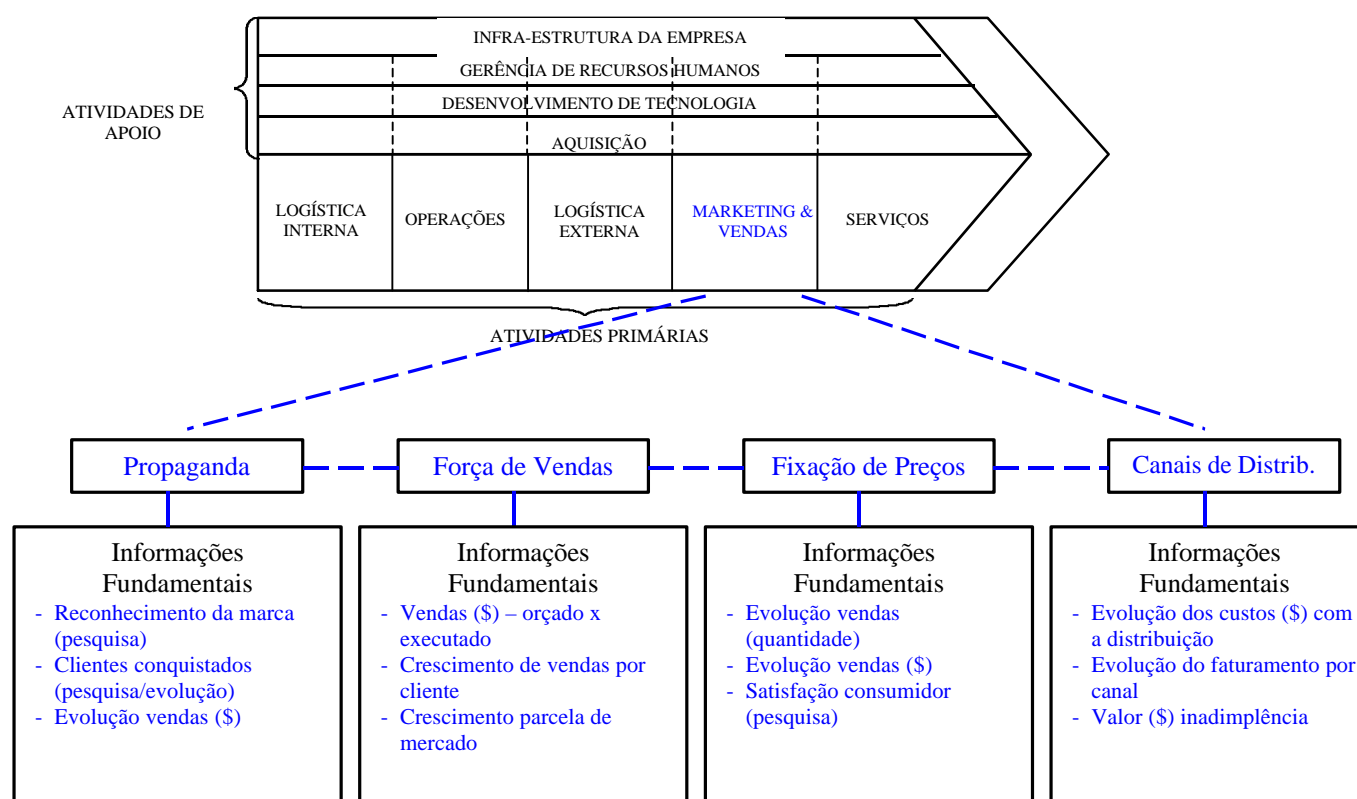


Figura 13 – Informações fundamentais no gerenciamento do Marketing e Vendas (visão dos especialistas)

Fonte: Autora (2002)

Informação	Quartis			Quantidade de Indicações					Percentual de 15 resposta -%				
PROPAGANDA	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Reconhecimento da marca (pesquisa)	MI	MI	MI-I	09	05	01	-	-	60	33,3	6,7	-	-
Clientes conquistados (pesquisa/evolução)	MI	MI	MI-I	09	05	01	-	-	60	33,3	6,7	-	-
Evolução das vendas (\$)	MI	MI	MI-I	09	04	02	-	-	60	26,7	13,3	-	-
Evolução média de vendas (\$) por cliente	MI	I	I	04	03	07	01	-	26,7	20	46,7	6,7	-
Relação custo-benefício (\$) dos investimentos	MI-I	I	I	02	03	09	01	-	13,3	20	60	6,7	-
FORÇA DE VENDAS	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Giro de estoques crescente	MI-I	Irr	IRR	02	03	-	02	08	13,3	20	-	13,3	53,3
Metas atingidas – quantidade física	MI-I	I	I	02	05	08	-	-	13,3	33,3	53,3	-	-
Vendas (\$) – orçado x executado	MI	MI-I	MI-I	07	07	01	-	-	46,7	46,7	6,7	-	-
Crescimento de vendas por cliente	MI	MI-I	MI-I	07	05	03	-	-	46,7	33,3	20	-	-
Crescimento parcela de mercado	MI	MI	MI-I	08	07	-	-	-	53,3	46,7	-	-	-
FIXAÇÃO DE PREÇOS	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Evolução vendas (quantidade)	MI	MI	MI-I	11	03	01	-	-	73,3	20	6,7	-	-
Evolução vendas (\$)	MI	MI	MI-I	11	04	-	-	-	73,3	26,7	-	-	-
Satisfação consumidor (pesquisa)	MI	MI	MI	13	02	-	-	-	86,7	13,3	-	-	-
Evolução lucratividade	MI-I	I	I	02	02	10	01	-	13,3	13,3	66,7	6,7	-

Preços dos concorrentes x da empresa	MI-I	I	I	02	04	09	-	-	13,3	26,7	60	-	-
CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Mecanismos próprios x concorrentes	I	Irr	Irr	01	02	02	01	09	6,7	13,3	13,3	6,7	60
Evolução dos custos com a distribuição	MI	MI	MI-I	11	03	01	-	-	73,3	20	6,7	-	-
Evolução do faturamento por canal	MI	MI-I	MI-I	07	07	01	-	-	46,7	46,7	6,7	-	-
Valor (\$) da inadimplência	MI	MI	MI-I	10	05	-	-	-	66,7	33,3	-	-	-

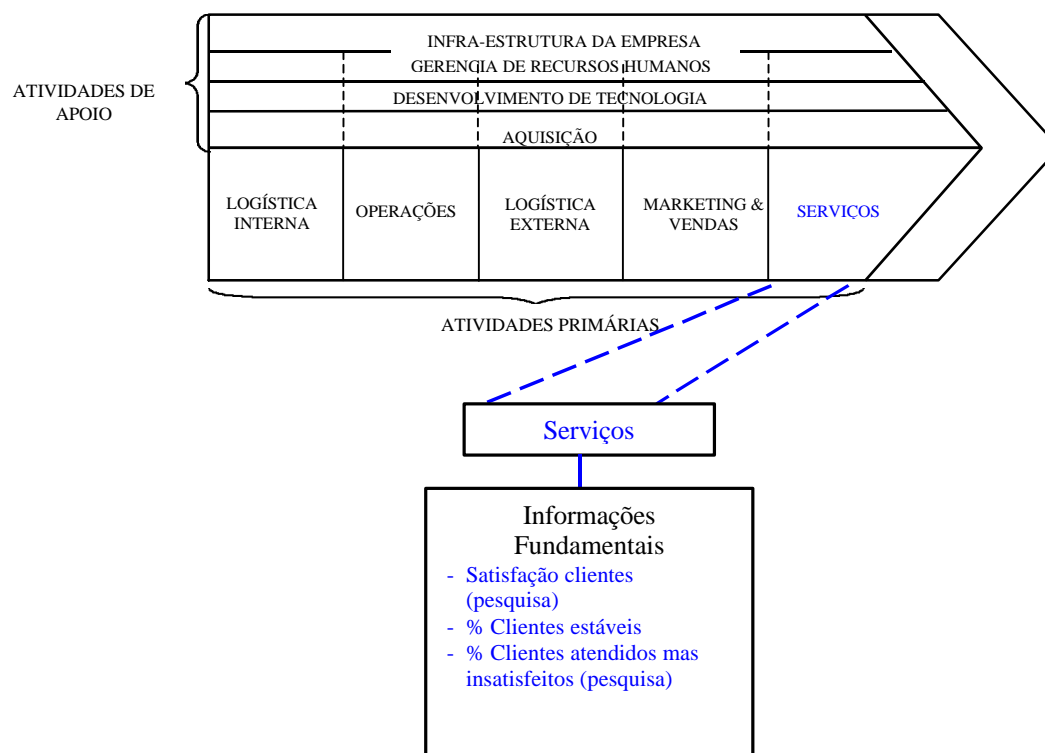


Figura 14 – Informações fundamentais do gerenciamento dos Serviços (visão dos especialistas)

Fonte: Autora (2002)

Informação	Quartis			Quantidade de Indicações					Percentual de 15 resposta -%				
	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Satisfação clientes (pesquisa)	MI	MI	MI	14	01	-	-	-	93,3	6,7	-	-	-
% Clientes estáveis (fiéis)	MI	MI	MI-I	09	04	02	-	-	60	26,7	13,3	-	-
% Clientes atendidos, mas insatisfeitos (pesquisa)	MI	MI	MI-I	11	04	-	-	-	73,3	26,7	-	-	-
Gastos (\$) com pós vendas	MI-I	I	I	03	02	10	-	-	20	13,3	66,7	-	-
Reflexo nas vendas do cliente específico (\$)	MI	I	I	04	03	08	-	-	26,7	20	53,3	-	-

Índices/análises rápidas/atualizadas	MI	I	I	05	02	08	-	-	33,3	13,3	53,3	-	-
Custo-benefício dos relatórios gerados (\$)	MI-I	I	I	02	04	08	-	01	13,3	26,7	53,3	-	6,7
Despesas extras (\$) com o fisco	I	I-Irr	Irr	02	01	02	03	07	13,3	6,7	13,3	20	46,7
QUALIDADE	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Adequação aos padrões legais	MI	MI	MI-I	09	03	03	-	-	60	20	20	-	-
Índice de devoluções	MI	MI	MI-I	08	04	03	-	-	53,3	26,7	20	-	-
Imagem da empresa (pesquisa)	MI	I	I	04	02	08	01	-	26,7	13,3	53,3	6,7	-
Perdas/ganhos (\$) com qualidade (ou falta de)	MI	MI	MI-I	09	04	01	-	-	60	26,7	6,7	-	-
Evolução das devoluções (\$)	I-Irr	I-Irr	Irr	02	01	02	04	06	13,3	6,7	13,3	26,7	40

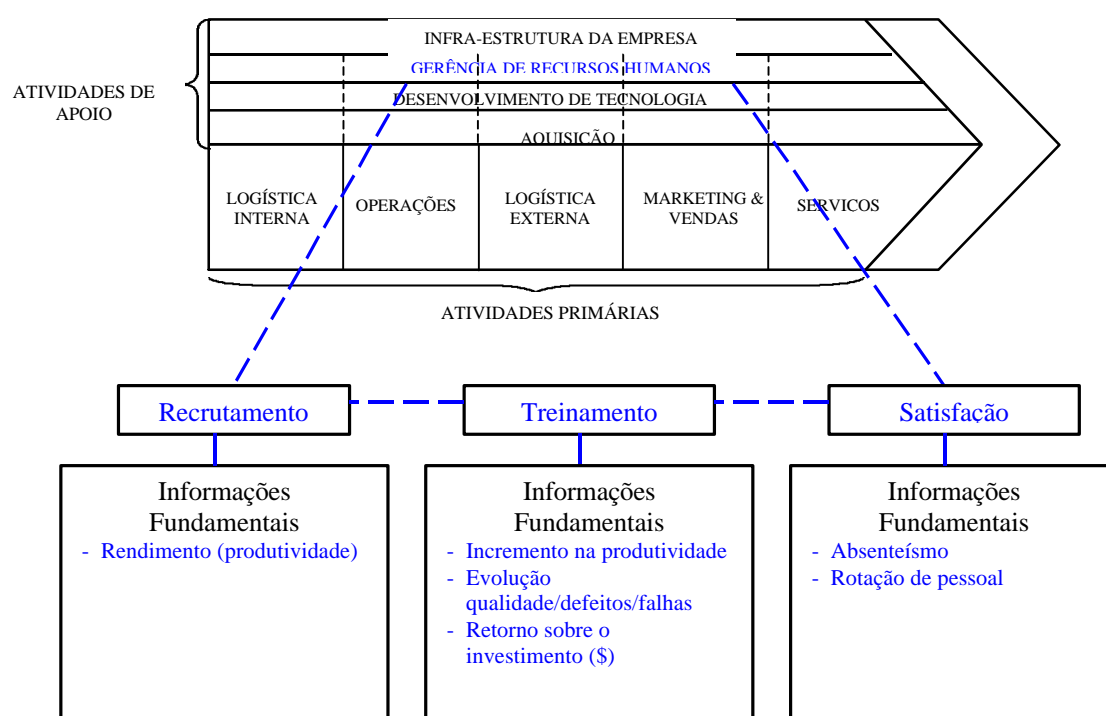


Figura 16 – Informações fundamentais no gerenciamento da Gerência de Recursos Humanos (visão dos especialistas)

Fonte: Autora (2002)

Informação	Quartis			Quantidade de Indicações					Percentual de 15 resposta -%				
RECRUTAMENTO DE FUNC.	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Rotação de pessoal	I	Irr	Irr	02	01	02	-	10	13,3	6,7	13,3	-	66,7
Qualificação exigida x contratada	MI	I	I	05	02	08	-	-	33,3	13,3	53,3	-	-
Rendimento (produtividade)	MI	MI	MI-I	08	05	02	-	-	53,3	33,3	13,3	-	-
Estabilidade dos custos com MO	MI-I	I	I	02	04	09	-	-	13,3	26,7	60	-	-
Evolução das despesas (\$) com seleções	I	Irr	Irr	02	-	03	02	08	13,3	-	20	13,3	53,3
TREINAMENTO DE FUNC.	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Incremento na produtividade	MI	MI	MI-I	11	03	01	-	-	73,3	20	6,7	-	-
Evolução qualidade/defeitos/falhas	MI	MI	MI-I	11	01	03	-	-	73,3	6,7	20	-	-

Retorno sobre o investimento (\$)	MI	MI	MI-I	09	06	-	-	-	60	40	-	-	-
Perdas/ganhos (\$) falhas/defeitos	MI-I	I	I	02	04	09	-	-	13,3	26,7	60	-	-
SATISFAÇÃO DOS FUNC.	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
Absenteísmo	MI	MI-I	MI-I	07	06	02	-	-	46,7	40	13,3	-	-
Rotação de pessoal	MI	MI-I	MI-I	07	06	02	-	-	46,7	40	13,3	-	-
Resultados de pesquisa interna	MI-I	I	I	03	04	08	-	-	20	26,7	53,3	-	-
Retorno = investimentos em melhorias x produtividade	MI-I	MI-I	I	03	05	07	-	-	20	33,3	46,7	-	-
Evolução % despesas assistenciais sobre a folha de pagto	I	Irr	Irr	01	02	03	01	08	6,7	13,3	20	6,7	53,3

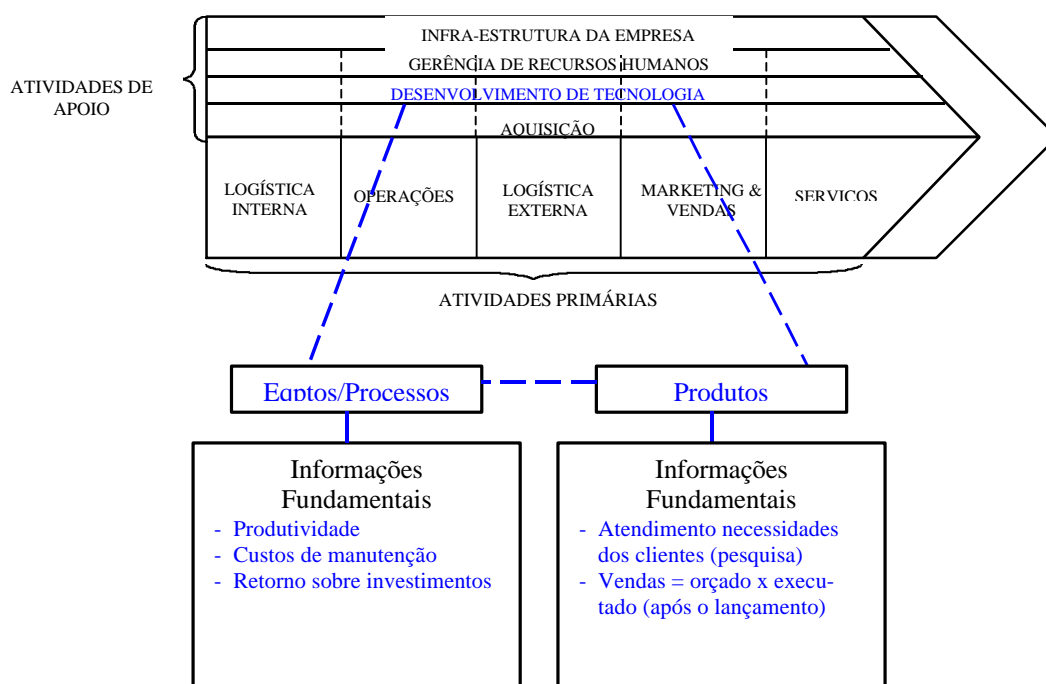


Figura 17 – Informações fundamentais no gerenciamento do Desenvolvimento de Novas Tecnologias (visão dos especialistas)

Fonte: Autora (2002)

Informação	Quartis			Quantidade de Indicações					Percentual de 15 resposta -%				
	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
NOVAS TECNOLOGIAS EM EQUIPAMENTOS/PROCESSOS													
Produtividade	MI	MI	MI-I	11	04	-	-	-	73,3	26,7	-	-	-
Custos de manutenção	MI	MI	MI-I	08	05	02	-	-	53,3	33,3	13,3	-	-
Retorno sobre investimentos	MI	MI	MI-I	09	06	-	-	-	60	40	-	-	-
NOVOS PRODUTOS													
Atendimento necessidades dos clientes (pesquisa)	MI	MI	MI	13	02	-	-	-	86,7	13,3	-	-	-
Previsão de vendas (\$) (anterior ao lançamento)	MI-I	I	I	02	05	08	-	-	13,3	33,3	53,3	-	-
Vendas = orçado x executado (após o lançamento)	MI	MI	MI-I	08	05	02	-	-	53,3	33,3	13,3	-	-
Lucratividade	MI	I	I	06	01	08	-	-	40	6,7	53,3	-	-

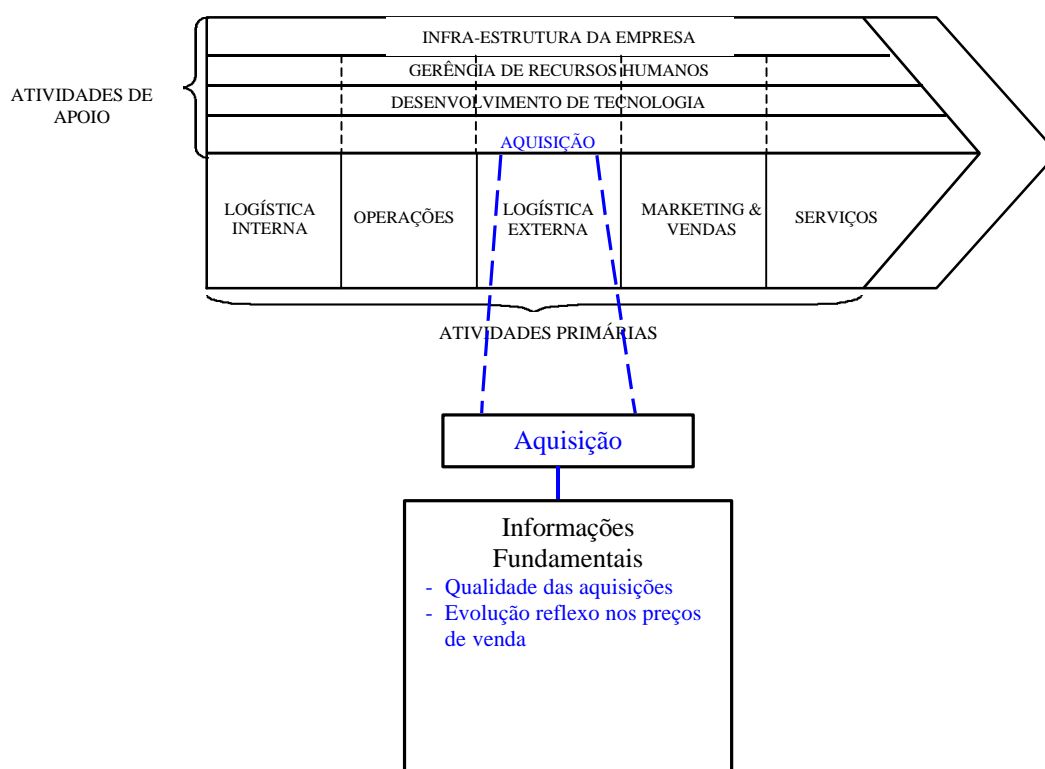


Figura 18 – Informações fundamentais no gerenciamento da função de Aquisição (visão dos especialistas)

Fonte: Autora (2002)

Informação	Quartis			Quantidade de Indicações					Percentual de 15 resposta -%				
	Q1	Q2	Q3	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.	MI	MI-I	I	I-Irr	Irr.
AQUISIÇÃO													
Qualidade aquisições	MI	MI	MI-I	08	07	-	-	-	53,3	46,7	-	-	-
Custos praticados x concorrentes	MI-I	I	I	01	04	09	-	01	6,7	26,7	60	-	6,7
Evolução reflexo nos preços de venda	MI	MI	MI-I	08	05	02	-	-	53,3	33,3	13,3	-	-
Fluxo de caixa positivo	MI-I	Irr	Irr	02	03	02	-	08	13,3	20	13,3	-	53,3

Estas são, então, as informações consideradas mais importantes pelos especialistas consultados no gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor.

6.5.3. Análises e Comparações

As análises e comparações iniciam-se através da visualização da tabela a seguir, onde a visão do especialista se apresenta frente às informações consideradas fundamentais pelos empresários para o gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor, indicando a concordância ou não:

Tabela 7 – Informações fundamentais para empresários e especialistas: concordâncias

	Atividade geral e específica	Graus de Importância			Especialista concorda com o empresário? S(sim) ou N (não)
	LOGÍSTICA INTERNA				
1)	Recebimento de Matéria-Prima				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Qualidade visual da matéria-prima				N
b)	Qualidade laboratorial				S
c)	Quantidade conferida x quantidade nota fiscal				N
d)	Evolução das despesas com a atividade				S
e)	Ganhos/perdas de produtividade				S
f)	Valores compatíveis com as compras				N
2)	Armazenagem de Matéria-prima				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Controle quantitativo de estoques				S
b)	Controle qualitativo de estoques				S
c)	Evolução perdas (\$) de qualidade				S
d)	Evolução Custos estocagem e reposição				S
e)	Produtividade obtida na transformação				N
	LOGÍSTICA EXTERNA				
3)	Armazenagem de Produtos Acabados				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Análise visual Qualidade				N
b)	Problemas com prazos de validade				N
c)	Controle do estoque mínimo e máximo				N
d)	Evolução dos custos com armazenagem				S
e)	Perdas (\$) por problemas de validade				S
4)	Distribuição dos produtos acabados				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Avaliação roteiros (otimização)				S
b)	Satisfação clientes (pesquisa)				S
c)	Prazos médios de entrega x prazos concorrentes				S
d)	Evolução custos de transporte				S
e)	Perdas (\$) por problemas de transporte				S
f)	Comparativo de custos (\$) com mercado				N

	OPERAÇÕES				
5)	Produção (a transformação)				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Giro de estoques				N
b)	Satisfação clientes				S
c)	Quantidade programada x produzida				S
d)	Evolução custos (\$) da empresa e concorrentes				S
e)	Produtividade				S
f)	Desperdícios e ociosidade				S
6)	Embalagem dos produtos				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Índice de problemas com qualidade - evolução				S
b)	Índice de produtividade - evolução				N
c)	Perdas (\$) devido problemas				S
d)	Evolução custos				S
7)	Conservação, manutenção e troca de equipamentos				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Resultados de testes para avaliação				N
b)	Vida útil x tempo utilizado				N
c)	Perdas (\$) por retrabalho				S
d)	Custos de manutenção - evolução				S
e)	Saldo (\$) do equipamento a depreciar				N
	MARKETING E VENDAS				
8)	Propaganda				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Reconhecimento da marca (pesquisa)				S
b)	Clientes conquistados (pesquisa/evolução)				S
c)	Evolução das vendas (\$)				S
d)	Evolução média de vendas (\$) por cliente				N
e)	Relação custo-benefício (\$) dos investimentos				N
9)	Força de vendas (o sucesso, ou insucesso, dos vendedores)				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Giro de estoques crescente				N
b)	Metas atingidas – quantidade física				N

c)	Vendas (\$) – orçado x executado				S
d)	Crescimento de vendas por cliente				S
e)	Crescimento parcela de mercado				S
10)	Fixação de preços				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Evolução vendas (quantidade)				S
b)	Evolução vendas (\$)				S
c)	Satisfação consumidor (pesquisa)				S
d)	Evolução lucratividade				N
e)	Preços dos concorrentes x da empresa				N
11)	Canais de distribuição				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Mecanismos próprios x concorrentes				N
b)	Evolução dos custos com a distribuição				S
c)	Evolução do faturamento por canal				S
d)	Valor (\$) da inadimplência				S
	SERVIÇOS				
12)	Serviços				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Satisfação clientes (pesquisa)				S
b)	% Clientes estáveis (fiéis)				S
c)	% Clientes atendidos, mas insatisfeitos (pesquisa)				S
d)	Gastos (\$) com pós vendas				N
e)	Reflexo nas vendas do cliente específico (\$)				N
	INFRA-ESTRUTURA DE APOIO				
13)	Gerência Geral				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Metas atingidas				S
b)	Imagem da empresa (pesquisa)				S
c)	Satisfação clientes internos e externos (pesquisa)				S
d)	Aumento de domínio de mercado				N
e)	Crescimento real da empresa				S
f)	Resultado final (lucro) – evolução				S

14)	Gerência Financeira				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Imagem perante clientes e fornecedores (pesquisa)				N
b)	Satisfação sócios/acionistas				S
c)	Situação do fluxo de Caixa				S
d)	Grau de endividamento				N
e)	Liquidez da empresa				S
f)	Lucratividade				S
15)	Contabilidade				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Satisfação do usuário com as inf. geradas (pesquisa)				S
b)	Situação das obrigações trabalhistas e fiscais				N
c)	Índices/análises rápidas/atualizadas				N
d)	Custo-benefício dos relatórios gerados (\$)				N
e)	Despesas extras (\$) com o fisco				N
16)	Qualidade				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Adequação aos padrões legais				S
b)	Índice de devoluções				S
c)	Imagem da empresa (pesquisa)				N
d)	Perdas/ganhos (\$) com qualidade (ou falta de)				S
e)	Evolução das devoluções (\$)				N
	GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS				
17)	Recrutamento de funcionários				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Rotação de pessoal				N
b)	Qualificação exigida x contratada				N
c)	Rendimento (produtividade)				S
d)	Estabilidade dos custos com MO				N
e)	Evolução das despesas (\$) com seleções				N
18)	Treinamento de funcionários				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Incremento na produtividade				S
b)	Evolução qualidade/defeitos/falhas				S

c)	Retorno sobre o investimento (\$)				S
d)	Perdas/ganhos (\$) falhas/defeitos				N
19)	Satisfação dos funcionários				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Absenteísmo				S
b)	Rotação de pessoal				S
c)	Resultados de pesquisa interna				N
d)	Retorno = investimentos em melhorias x produtividade				N
e)	Evolução % despesas assistenciais sobre a folha de pagto				N
	DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS				
20)	Desenvolvimento e adoção de novas tecnologias				
	Novas tecnologias em equipamentos/processos				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Produtividade				S
b)	Custos de manutenção				S
c)	Retorno sobre investimentos				S
	Novos Produtos				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Atendimento necessidades dos clientes (pesquisa)				S
b)	Previsão de vendas (\$) (anterior ao lançamento)				N
c)	Vendas = orçado x executado (após o lançamento)				S
d)	Lucratividade				N
	FUNÇÃO DE AQUISIÇÃO				
21)	Aquisição				
	Informação	Muito Imp.	Importante	Irrelevante	
a)	Qualidade aquisições				S
b)	Custos praticados x concorrentes				N
c)	Evolução reflexo nos preços de venda				S
d)	Fluxo de caixa positivo				N

É possível perceber, pela visualização dos dados anteriores, que das 108 informações citadas como fundamentais pelos empresários, 65 receberam a concordância dos especialistas

(aproximadamente 60%). No entanto, 43 informações tiveram pareceres diferentes, sendo identificadas ora como importantes, ora como irrelevantes pelos especialistas.

A lista de informações consideradas fundamentais na visão de empresários e de especialistas pode ser assim apresentada:

LOGÍSTICA INTERNA

- | | |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) Recebimento de Matéria-Prima | <ul style="list-style-type: none"> a) Qualidade laboratorial b) Evolução das despesas com a atividade c) Ganhos/perdas de produtividade |
| 2) Armazenagem de Matéria-prima | <ul style="list-style-type: none"> a) Controle quantitativo de estoques b) Controle qualitativo de estoques c) Evolução perdas (\$) de qualidade d) Evolução Custos estocagem e reposição |

LOGÍSTICA EXTERNA

- | | |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3) Armazenagem de Produtos Acabados | <ul style="list-style-type: none"> a) Evolução dos custos com armazenagem b) Perdas (\$) por problemas de validade |
| 4) Distribuição dos produtos acabados | <ul style="list-style-type: none"> a) Avaliação roteiros (otimização) b) Satisfação clientes (pesquisa) c) Prazos médios de entrega x prazos concor. d) Evolução custos de transporte e) Perdas (\$) por problemas de transporte |

OPERAÇÕES

- | | |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5) Produção (a transformação) | <ul style="list-style-type: none"> a) Satisfação clientes b) Quantidade programada x produzida c) Evolução custos (\$) da empresa e concorrentes d) Produtividade |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

6) Embalagem dos produtos

- d) Desperdícios e ociosidade
- a) Índice de problemas com qualidade - evolução
- b) Perdas (\$) devido problemas
- c) Evolução custos

7) Conservação, manutenção e troca de equipamentos

- a) Perdas (\$) por retrabalho
- b) Custos de manutenção - evolução

MARKETING E VENDAS**8) Propaganda**

- a) Reconhecimento da marca (pesquisa)
- b) Clientes conquistados (pesquisa/evolução)
- c) Evolução das vendas (\$)

9) Força de vendas

- a) Vendas (\$) – orçado x executado
- b) Crescimento de vendas por cliente
- c) Crescimento parcela de mercado

10) Fixação de preços

- a) Evolução vendas (quantidade)
- b) Evolução vendas (\$)
- c) Satisfação consumidor (pesquisa)

11) Canais de distribuição

- a) Evolução dos custos com a distribuição
- b) Evolução do faturamento por canal
- c) Valor (\$) da inadimplência

SERVIÇOS**12) Serviços**

- a) Satisfação clientes (pesquisa)
- b) % Clientes estáveis (fiéis)
- c) % Clientes atendidos, mas insatisfeitos

INFRA-ESTRUTURA DE APOIO

- | | |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13) Gerência Geral | <ul style="list-style-type: none"> a) Metas atingidas b) Imagem da empresa (pesquisa) c) Satisfação clientes internos e externos d) Crescimento real da empresa e) Resultado final (lucro) – evolução |
| 14) Gerência Financeira | <ul style="list-style-type: none"> a) Satisfação sócios/acionistas b) Situação do fluxo de Caixa c) Liquidez da empresa d) Lucratividade |
| 15) Contabilidade | <ul style="list-style-type: none"> a) Satisfação do usuário com as inf. geradas |
| 16) Qualidade | <ul style="list-style-type: none"> a) Adequação aos padrões legais b) Índice de devoluções c) Perdas/ganhos (\$) com qualidade (ou falta de) |

GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

- | | |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17) Recrutamento de funcionários | <ul style="list-style-type: none"> a) Rendimento (produtividade) |
| 18) Treinamento de funcionários | <ul style="list-style-type: none"> a) Incremento na produtividade b) Evolução qualidade/defeitos/falhas c) Retorno sobre o investimento (\$) |
| 19) Satisfação dos funcionários | <ul style="list-style-type: none"> a) Absenteísmo b) Rotação de pessoal |

DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS

20) Desenvolvimento e adoção de novas tecnologias

	a) Produtividade
Novas tecnologias em eqptos/processos	b) Custos de manutenção
	c) Retorno sobre investimentos
Novos Produtos	a) Atendimento necessidades dos clientes
	b) Vendas = orçado x executado

FUNÇÃO DE AQUISIÇÃO

21) Aquisição	a) Qualidade aquisições
	b) Evolução reflexo nos preços de venda

As informações consideradas irrelevantes pelos especialistas (em número de 13) representam aproximadamente 12% do total. Assim, é possível afirmar que as respostas que indicam total discordância entre os empresários e especialistas é uma fração pouco significativa frente ao total.

Dos 21 grupos de atividades, percebe-se que em 14 os especialistas e empresários mais concordam em relação às respostas do que discordam. Em 2 (dois) grupos há empate e em 5 (cinco) há maior discordância do que concordância a respeito de quais são as informações fundamentais.

LOGÍSTICA INTERNA

- 1) Atividade de Recebimento de Matéria-prima: três concordâncias e três discordâncias;
- 2) Atividade de Armazenagem de Matéria-prima: quatro concordâncias e uma discordância.

LOGÍSTICA EXTERNA

3) Atividade de Armazenagem de Produtos Acabados: duas concordâncias e três discordâncias;

4) Atividade de Distribuição dos produtos acabados: cinco concordâncias e uma discordância.

OPERAÇÕES

5) Atividade de Produção (a transformação): cinco concordâncias e uma discordância;

6) Atividade de Embalagem dos produtos: três concordâncias e uma discordância;

7) Atividade de Conservação, manutenção e troca de equipamentos: duas concordâncias e três discordâncias.

MARKETING E VENDAS

8) Atividades de Propaganda: três concordâncias e duas discordâncias;

9) Atividades da Força de vendas (o sucesso, ou insucesso, dos vendedores): três concordâncias e duas discordâncias;

10) Atividades de Fixação de preços: três concordâncias e duas discordâncias;

11) Atividades dos Canais de distribuição: três concordâncias e uma discordância.

SERVIÇOS

12) Atividades de Serviços: três concordâncias e duas discordâncias.

INFRA-ESTRUTURA DE APOIO

13) Atividades da Gerência Geral: cinco concordâncias e uma discordância;

14) Atividades da Gerência Financeira: quatro concordâncias e uma discordância;

15) Atividades da Contabilidade: uma concordância e duas discordâncias;

16) Atividades da Qualidade: três concordâncias e duas discordâncias.

GERÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS

17) Atividades de Recrutamento de funcionários: uma concordância e quatro discordâncias;

18) Atividades de Treinamento de funcionários: três concordâncias e uma discordância;

19) Atividades de acompanhamento da Satisfação dos funcionários: duas concordâncias e três discordâncias.

DESENVOLVIMENTO DE TECNOLOGIAS

20 – A) Novas tecnologias em equipamentos/processos: três concordâncias;

20 – B) Novos Produtos: duas concordâncias e duas discordâncias.

FUNÇÃO DE AQUISIÇÃO

21) Atividades de Aquisição: duas concordâncias e duas discordâncias.

Sobre as atividades nas quais há maior concordância do que discordância de opinião sobre as informações fundamentais (atividades de: armazenagem de matéria-prima, distribuição dos produtos acabados, produção – a transformação, embalagem dos produtos, propaganda, força de vendas, fixação de preços, canais de distribuição, serviços, gerência geral, gerência financeira, qualidade, treinamento dos funcionários, novas tecnologias em equipamentos e processos) é possível afirmar que o processo de análise para gerenciamento das atividades está se dando de forma mais efetiva que as demais, tendo em vista que os dois grupos questionados (empresários e especialistas) pensam de forma semelhante, indicando certa segurança de análise.

Nos grupos em que houve empate entre o número de concordância e de não concordância da relevância da informação, é necessário que seja feita uma análise detalhada sobre as informações, especialmente quando a mesma é indicada pelos especialistas como irrelevante.

No entanto, é necessário que o empresário analise detalhadamente o porquê da importância do uso da informação no grupo em que houve maior discordância dos

especialistas sobre a importância de algumas informações consideradas fundamentais na empresa, do que concordância, quer sejam as atividades de:

1. armazenagem de produtos acabados;
2. conservação, manutenção e troca de equipamentos;
3. contabilidade;
4. recrutamento de funcionários;
5. satisfação de funcionários;

O empresário deve dar maior ênfase às informações tidas pelos especialistas como fundamentais, visando aproveitar àquelas que são realmente úteis (na visão de empresários e especialistas) para a avaliação e administração das atividades. Especialmente, o empresário deve agir buscando eliminar de suas análises as informações consideradas como irrelevantes pelos especialistas.

O uso das informações fundamentais propicia certa garantia de que a análise e o gerenciamento estarão sendo feitos com menores chances de erros. Desta forma, o grupo elencado como fundamental na visão de especialistas e empresários deve ser a base de consulta para os administradores das empresas, nas sua prática diária de tomada de decisões.

De um modo geral, percebe-se uma certa afinidade entre a opinião dos especialistas e empresários, o que é um ponto positivo, que demonstra não ser total a falta de compreensão pelos empresários das variáveis relevantes a serem consideradas, no gerenciamento do negócio. Apenas alguns grupos de atividades precisam ser melhor avaliados.

É necessário registrar que o grau de concordância de opinião (afinidade) pode gerar algumas hipóteses da situação: as empresas realmente percebem quais são as informações importantes para gerenciar as atividades, ou então, como os especialistas são, normalmente, os formadores de opinião dos pequenos empresários não estarão “empurrando” conceitos aos mesmos? Os conceitos defendidos não são baseados nos utilizados nas grandes empresas e nem sempre totalmente utilizáveis pelos negócios menores? Estudos futuros podem aprofundar a discussão. No presente momento, os resultados obtidos na aplicação do trabalho remetem a conclusão a primeira hipótese.

Mesmo porque distorções significativas de opiniões foram encontradas em cinco grupos apresentados anteriormente, não confirmando, neste momento, que exista um processo de “transmissão forçada” de conhecimento dos especialistas aos empresários. Essas distorções

podem ser melhor estudadas, através de um novo trabalho, disseminadas e elucidadas entre os empresários e especialistas. Isso pode ser resolvido através de justificativas, argumentando-se sobre a importância ou irrelevância de cada uma das informações, bem como através do desmembramento correto dos dados que originam a informação. Esta será útil se for compreendida e utilizada. Para isso, é preciso entender sua formação e a possível influência nas decisões. Os comentários dos especialistas, bem como da literatura corrente, podem auxiliar essa compreensão.

É relevante o fato de que a maioria das informações indicadas são de caráter retrospectivo. Este fato traz algumas restrições no que se refere à implementação de uma estratégia que garanta vantagens competitivas. As informações indicadas permitem o gerenciamento das atividades, pensado-se no momento atual da empresa. No entanto, com alguns indicadores prospectivos o auxílio à obtenção e garantia da competitividade torna-se mais exequível.

Tanto empresários quanto especialistas (que podiam indicar novas informações) limitaram-se a uma perspectiva mais tática do que estratégica, com um posicionamento um tanto limitado no que concerne às necessidades informacionais para a obtenção de vantagens competitivas. Sente-se a falta de uma certa “ousadia” nas opiniões expressas. As informações indicadas podem auxiliar na consecução das estratégias, mas somente serão suficientes se acompanhadas de um novo conjunto com perspectivas de futuro.

Os executivos, que foram os primeiros a expressarem o rol de informações, são justamente as pessoas responsáveis por pensar no futuro das organizações, pela definição de metas e estratégias e pela sua consecução. Dessa forma, é preocupante o fato das informações possuírem essa restrição.

Será que a preocupação somente com o que passou não pode ser um dos fatores que leva grande parte destas pequenas empresas à falência em poucos anos de existência? Com esta pesquisa não é possível responder a questão de forma definitiva, no entanto, a mesma é merecedora de análise, tendo em vista que a incapacidade de ver o médio e longo prazo das organizações restringe muito a possibilidade de gerenciamento de uma empresa.

O presente trabalho conseguiu o que se propunha. A contribuição real do trabalho é a de propiciar, aos administradores das organizações, as informações iniciais e fundamentais ao gerenciamento das atividades, mesmo que estas informações ainda não possuam um caráter totalmente estratégico. Ou seja, as informações levantadas dão conta de quais são as

condições das atividades e seu desempenho histórico, possibilitando uma análise das atividades que são ou podem ser as geradoras de valor. Esses dados para muitos pequenos negócios já são um recurso de valor expressivo, tendo em vista que muitos desconhecem grande parte do potencial e da situação das atividades.

Ocorre também que essa visão de caráter estratégico ou não da informação pode estar vinculada ao ciclo de vida das empresas. Uma informação considerada estratégica para uma empresa que está em estágio de crescimento nem sempre será considerada estratégica para uma empresa em processo de envelhecimento ou vice-versa. O ciclo de vida específico de cada empresa e o estágio atual da organização nesse ciclo (os estágios do crescimento, da maioridade e do envelhecimento) poderá “caracterizar” o quão a informação é, ou não, estratégica. Em cada um dos seus momentos de “vida” a empresa dará maior ênfase a um determinado grupo de informações, nos seus três níveis (operacional, tático e estratégico), o que pode originar, em estudos mais aprofundados, uma divisão das informações fundamentais de acordo com o estágio vivido no momento da avaliação. Neste trabalho, este enfoque não foi aprofundado, tendo em vista a caracterização apenas do porte das empresas e do setor específico.

Um dos grandes pontos positivos do trabalho está em perceber-se que as informações extrapolam os conceitos financeiros e contábeis, que são os normalmente utilizados pelos negócios de menor porte, ou seja, percebe-se um avanço nos conceitos. O passo inicial foi dado, identificando-se uma gama expressiva de informações a serem consideradas pelos negócios. A lista de informações pode ser aperfeiçoada, em outros trabalhos, justamente incluindo-se uma projeção de informações de caráter mais estratégico.

Além disso, as informações apresentadas servem como um mapa da situação atual das empresas, que, como foi registrado, já é algo de extrema relevância para alguns negócios. Através da análise deste “mapa”, com estudos e técnicas administrativas complementares, é possível a elaboração de uma perspectiva para a definição de estratégias da empresa. Ora uma nova pesquisa pode levantar esta perspectiva mais estratégica, ora a aplicação de algum conceito da administração.

O *Balanced Scorecard*, por exemplo, é um sistema que possibilita essa complementação. Como um sistema gerencial, o *Balanced Scorecard* trabalha com quatro perspectivas, nos pontos de vista passado a futuro. O *Balanced Scorecard* dá condições de complementar as medidas financeiras do desempenho passado com medidas que poderão

auxiliar o desempenho futuro da organização, podendo avaliar as atividades críticas de geração de valor, com vistas ao aperfeiçoamento de capacidades ao curto e longo prazo.

É, então, um dos processos pelos quais é possível a complementação da gestão do negócio, com indicadores financeiros e não-financeiros, considerando-se as condições atuais e a previsão de estratégias de longo prazo para as empresas.

Finalizando, é oportuno ratificar que as informações levantadas no presente trabalho poderão ser analisadas em maior profundidade dar margem a investigações futuras, para completar, discordar ou modificar conclusões expostas nesta pesquisa. No entanto, muitas questões levantadas podem contribuir na solução de inúmeros problemas, inclusive através da segurança na consideração ou não de determinadas informações.

CAPÍTULO 7 - CONCLUSÃO

O aumento desenfreado da concorrência entre as empresas exige que estas tenham mais atenção na definição e prática de suas estratégias, bem como na administração da empresa e suas atividades. Toda a gestão do negócio merece atenção, desde os procedimentos cotidianos aos esporádicos, dos mais simples aos mais complexos. Isso é válido para todas as organizações, quer lucrativas ou não, quer de pequeno ou grande porte, de qualquer ramo e setor. E com as pequenas empresas industriais isto não é diferente, pois fazem parte ativamente do mercado global cada vez mais acirrado, queiram ou não.

Para sobreviver e ser competitivo, é necessário saber gerir os recursos que a empresa possui. Ou seja, não basta possuir recursos, é necessário saber utilizá-los, saber tirar o melhor de cada um desses recursos. Saber como, em quê e por que aproveitá-los. A pequena empresa, precisa melhorar suas técnicas de gerência desses recursos para que amplie seu poder de competitividade. Esses negócios, de menor porte, são muito importante para a economia do Brasil, tendo em vista sua grande expressividade perante o número total de empresas, bem como grande fonte geradora de renda e milhões de empregos, o que auxilia diretamente no desenvolvimento do país. Eis alguns dos motivos pelos quais os negócios de menor porte precisam ser bem gerenciados, buscando a competitividade e a evolução. Para isso, precisam do incentivo de órgãos governamentais e de apoio.

O presente trabalho pretendeu contribuir, no sentido de demonstrar a percepção de como os empresários consideram que o setor está estruturado bem como de que forma atuam nesse ambiente, demonstrando que a situação atual das organizações em estudo é de certa “subordinação” aos grandes negócios e suas políticas de mercado, bem como de relações concorrenciais com os demais pequenos negócios e de falta de parcerias com os clientes e fornecedores, bem como de desconhecimento e falta de atuação sobre os futuros concorrentes (novos negócios). Essa contribuição atendeu ao objetivo específico de identificar o modo como os empresários vêem e como se posicionam frente as forças competitivas.

O trabalho também evidenciou quais são as informações que os administradores das pequenas indústrias em estudo consideram como importantes na administração e avaliação de suas atividades, atendendo ao objetivo de identificar as informações fundamentais na visão dos gestores nos presentes negócios. Demonstrou, na sequência quais as informações, das

indicadas pelos empresários, que os especialistas (docentes e consultores) consideram como fundamentais possibilitando atingir o objetivo principal do trabalho.

Ou seja, principalmente, o trabalho evidenciou quais são as informações fundamentais na gerência das atividades da cadeia de valor das empresas industriais alimentares de pequeno porte de beneficiamento, moagem, torrefação e fabricação de produtos alimentares de origem vegetal, sob o ponto de vista de empresários e especialistas. Esse refinamento das informações, pelos especialistas, a partir de uma lista inicial, apresentada por empresários, foi possível, com o auxílio da Técnica Delphi, gerando possibilidades de melhoria da gestão das atividades das referidas empresas.

Todas as atividades desses negócios merecem atenção, pois, ora individualmente ora em conjunto, são responsáveis, direta ou indiretamente, pelo sucesso ou insucesso da organização. Pelas atividades e seu efetivo gerenciamento, é possível buscar e praticar formas diferentes no mercado (seja em custos, produtos ou serviços, processos), para cativar clientes, ser competitivo e buscar vantagens.

No gerenciamento dessas atividades, as informações são recursos preciosos. Informações confiáveis respaldam decisões. A informação sozinha não garante o sucesso, mas se usada, efetivamente, por profissionais capacitados com *staff* de apoio, reduz as chances de insucesso da empresa. A informação traduz-se, hoje, como um recurso em todos os níveis de uma empresa, auxiliando a gestão.

Mas não basta a informação existir, ela deve ser sentida como necessária e ser bem utilizada. Deve ter o aparato da tecnologia da informação, bem como pessoas devidamente orientadas e treinadas para o seu gerenciamento. Da mesma forma, o usuário final da informação deve desejá-la e saber utilizá-la no seu dia-a-dia.

Nos questionamentos sobre as informações fundamentais para o gerenciamento das atividades, nas empresas e aos peritos, percebeu-se, especialmente através da tabela 7 que indica as concordâncias do perito com o empresário, que há um certo sincronismo entre o que pensam os empresários e o que defendem os especialistas, demonstrando que os empresários já estão cientes de parte dos conhecimentos que precisam acumular nessa área. É necessário, para tanto, o seu contínuo treinamento para que melhorem cada vez mais.

Soluções elaboradas a partir de necessidades específicas, possuem maiores chances de atender as expectativas dos pequenos negócios, até mesmo via criação de um sistema de informação gerencial mesclado com um sistema de apoio à decisão, que parece ser uma

possível configuração de um sistema que contemple as informações indicadas no presente trabalho. O trabalho demonstrou que a Técnica Delphi pode ser um dos métodos de identificar as informações que venham a satisfazer as necessidades dos negócios, na medida que permite a geração de resultados apontados pelo consenso, ou uma situação próxima ao consenso, de um grupo de peritos no assunto.

No entanto a implantação de um sistema de informações em pequenos negócios encontra algumas dificuldades, especialmente referentes a falta de recursos financeiros para o referido investimento bem como a questão de desconhecimento, pelos empresários, das vantagens que o sistema pode gerar (se o empresário não conhece as vantagens não terá interesse em sua implantação). Ainda existe a questão de que, em alguns negócios, a tecnologia da informação é considerada uma inovação que irá “substituir ou dificultar o trabalho dos funcionários”. As pessoas normalmente oferecem restrições as mudanças, o que também dificulta a implantação dos sistemas de informação nas micro e pequenas empresas.

Essa situação de resistência também pode ocorrer em empresas maiores, mas, novamente, estes negócios de maior porte preparam-se, previamente e melhor, para o processo de transição e para a nova situação, com um aparato que propicia segurança aos envolvidos no processo, reduzindo as restrições das pessoas quanto ao novo.

Tendo-se como premissa que um dos valores estratégicos da tecnologia da informação é o papel que cumpre na possibilidade de melhorias importantes nos processos empresariais de uma empresa e na diminuição das possibilidades de erro, o trabalho ora apresentado contribuiu para que isto se torne factível, tendo em vista a apresentação de algumas destas informações que podem auxiliar a empresa.

Desta forma, o trabalho atingiu os objetivos propostos e poderá, através do registro de conhecimentos, auxiliar a comunidade acadêmica em novos trabalhos bem como servir de subsídio, com vistas a auxiliar as organizações e profissionais que possuem interesse na área de pesquisa.

Há muito para fazer pelas empresas de pequeno porte e é possível, sim, auxiliar estes negócios, bastam pequenas contribuições efetivas, que no grande grupo se transformam em grandes soluções.

7.1. Sugestões para trabalhos futuros

Como sugestões para trabalhos futuros é possível elencar:

- 1) criar um software que disponibilize aos usuários as informações consideradas como fundamentais por empresários e especialistas neste trabalho e aplicá-lo a uma (ou algumas) empresa, acompanhando os seus resultados;
- 2) aplicar o modelo de questionário a empresas de outros portes do mesmo ramo, buscando visualizar se os empresários que administram empresas de pequeno porte consideram as mesmas informações que os empresários de grande porte, na administração das atividades da empresa;
- 3) aplicar o modelo de questionário a empresas de outros setores e realizar a Técnica *Delphi* com especialistas diferentes, vislumbrando comparar os dados obtidos, para verificar sua verossimilhança;
- 4) aplicar um novo questionário, através de estudo de caso, identificando as informações mais estratégicas no gerenciamento das atividades, objetivando a identificação das atividades que possam garantir algum tipo de vantagem competitiva às empresas;
- 5) ampliar o número de atividades em uma única empresa, realizando um estudo de caso, considerando exatamente as atividades daquela determinada empresa e as informações julgadas importantes pelos administradores desse negócio, confrontando com as opiniões dos especialistas.

A visualização de novos trabalhos ratifica a importância do estudo ora desenvolvido e confirma a necessidade de que os pequenos negócios tenham assessorias mais efetivas e presentes no seu dia-a-dia. As teorias precisam ser aplicadas para que sejam realmente úteis às empresas.

As necessidades dos negócios – pequenos ou grandes – podem ser atendidas. Para isso, o interesse de acadêmicos é relevante, no entanto, mais do que dos acadêmicos, o interesse dos administradores dos negócios também é extremamente importante. Além de sentir as necessidades, os administradores devem expressá-las e procurar auxílio junto aos órgãos governamentais, educacionais e outros.

Especificamente, em relação às empresas de menor porte, algumas pesquisas tem estudado sobre os problemas e muito ainda tem a ser feito, e, para isso, a manifestação das empresas e a formação de parcerias com instituições envolvidas com estes negócios é fundamental, pois é possível melhorar a situação dos mesmos. Neste trabalho, a intenção de colaborar com as pequenas empresas foi alcançada, tendo em vista a lista de informações geradas e a percepção de que muito ainda tem que ser estudado e feito em relação ao gerenciamento das atividades para a obtenção de melhorias da competitividade. A difusão dos resultados do trabalho realizado pode ocorrer através das redes de cooperação de pequenas empresas atualmente em desenvolvimento.

Com a lista de informações é possível iniciar um estudo sobre a sua validade, com a aplicação e acompanhamento dos resultados, visando o aperfeiçoamento das informações que, posteriormente, poderão ser utilizadas na prática, por empresas do ramo. Com a percepção de que as informações obtidas não garantem, por si só, a vantagem competitiva, percebe-se a necessidade de maiores estudos nesta área. Colaborar com os estudos acerca dos problemas enfrentados e das necessidades sentidas pelas pequenas indústrias do ramo alimentar foi, satisfatoriamente, um desafio que encontrou problemas, mas que demonstrou que é possível auxiliar, efetivamente, esses negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Aline França de. **Sistemas de Informações Gerenciais** – uma abordagem orientada à negócios. Florianópolis: Editora IGTI, 1999.

ACCURSO, Jorge da Silva. A economia gaúcha em 2001. **Carta de Conjuntura FEE**. n. 1, ano 11, jan. 2002. Disponível em <http://www.fee.tche.br/Carta/Carta1101.pdf> Acesso em 26/01/2002.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023: Informação e documentação – referências – elaboração**. Rio de Janeiro, 2000.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**. Vol. 17, n. 1. 1991. pg. 99-120.

BERALDI, Lirce Castanhera; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Impacto da tecnologia de informação na gestão de pequenas empresas**. Revista Ciência da Informação - IBICT, Brasília, v. 29, n. 1, pg. 46-50, jan./abr. 2000. Disponível em: <http://www.ibict.br/cionline/290100/29010005.pdf> Acesso em 10/09/2001.

BERNARDES, Ednilson S.; FENSTERSEIFER, Jaime E. **A configuração internacional da atividade produtiva na perspectiva da estratégia de produção**. 23º Encontro da Anpad, 1999. Disponível em: <http://www.informal.com.br/artigos/OLS11.htm> Acesso em 10/04/2001.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.

CALANDRO, Maria Lucrécia. Desempenho da produção industrial – jan.-abr./01. **Indicadores Econômicos FEE**. v. 29, n. 2. Porto Alegre: FEE, ago. 2001. pg. 61-75. Disponível em: http://www.fee.tche.br/Indicadores_Artigos/2001/Artigo4_01.pdf. Acesso em 10/10/2001.

CÂNDIDO, Genisaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. Aglomerados industriais de pequenas e médias empresas como mecanismo para promoção de desenvolvimento regional. **Revista Eletrônica de Administração**. UFRGS. Edição 18, n. 6, vol. 6. <http://read.adm.ufrgs.br/read18/artigo/artigo4.htm> Acesso em 15/09/2001.

COBRA, Marcos. **Plano estratégico de marketing**. Atlas: São Paulo, 1986.

COHEN, David. Como se faz gente que faz? **Exame**, São Paulo, ed. 721, ano 34, n. 17, p. 158-167, 23 ago. 2000.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

FREITAS, Henrique (et al). **Informação e decisão**: sistemas de apoio e seu impacto. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

FREITAS, Henrique. **A informação como ferramenta gerencial**. Porto Alegre: Ortiz, 1993. 355 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antônio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil-financeiros**. São Paulo: Atlas, 1992.

GIOVINAZZO, Renata A. Modelo de aplicação da metodologia *Delphi* pela internet – vantagens e ressalvas. **Revista Administração On Line**. Vol. 2, n. 2. Abr./maio/jun. 2001. Disponível em http://www.fecap.br/adm_online/art22/renata.htm Acesso em 20/08/2001.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. v. 35, n. 2, p. 57-63. São Paulo, mar./abr. 1995.

GOODRICH, Robert S. Previsão tecnológica: técnica e aplicações do método *Delphi*. In **Anais do Simpósio sobre Previsão Tecnológica**. Brasília, julho/1984.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAY, John. **Fundamentos do Sucesso Empresarial**. Trad. Carlos A. C. de Moraes. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

LABES, Emerson Moisés; RODRIGUES, Leonel Cezar. Estratégias de competitividade em novas e pequenas empresas. **Revista de Negócios**, Blumenau, vol. 4, n. 3, p. 7-20, jul./set. 1999.

LIMA, Rubens Soares de. A indústria gaúcha em 2000: crônica de uma recuperação anunciada. **Indicadores econômicos FEE**. Porto Alegre: FEE, 2001. pg. 111-132. Disponível em http://www.fee.tche.br/Indicadores_Artigos/2000/Artigo5_00.pdf Acesso em 10/09/2001.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PRETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LUCIANO, Edimara Mezzomo; FREITAS, Henrique M. Rodrigues de; BECKER, João Luiz. Perfil decisório da indústria alimentar gaúcha. **Revista Eletrônica de Administração**. Ed. 16, n. 4, vol. 6, nov. 2000. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read16/artigo/artigo2.htm>. Acesso em 20/01/2001.

LUCIANO, Edimara Mezzomo; FREITAS, Henrique M.; Rodrigues de, BECKER, João Luiz. **Um método para mapear as variáveis essenciais ao diagnóstico e suporte ao processo decisório**. Enampad, 1999. Disponível em http://www.ppga.ufrgs.br/gesid/hfreitas/ArquivosWord/Henrique/ANPAD/anpad99_edipape_r_completo.doc Acesso em 20/01/2001.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

O'BRIEN, James. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, Maria José Lara de Bretas; FONSECA, João Gabriel Marques. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder de decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PEROTTONI, Rodrigo; OLIVEIRA, Mírian; LUCIANO, Edimara; FREITAS, Henrique. Sistemas de informações: um estudo comparativo das características tradicionais às atuais. **Revista Eletrônica de Administração da UFRGS**. ed. 21, n. 3, vol. 7. Disponível em <http://read.adm.ufrgs.br/read21/artigo/artigo3.htm> Acesso em 13/11/2001

PORTER, Michael E. Como forças competitivas moldam a estratégia. pg. 82-89. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael E. Da vantagem competitiva à estratégia competitiva. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. O que é estratégia? In: PORTER, Michael E. **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. pg. 46-82.

PORTER, Michael E. Os caminhos da lucratividade. **HSM Management**, ano 1, número 1, março/abril 1997, pg. 88-94

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, Michael E; MILLAR, Victor. Como a informação lhe proporciona vantagem competitiva. 1985. In: MCGOWAN, William (org). **Revolução em tempo real**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REZENDE, Denis Alcides; ABREU, Aline França de. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informações empresariais**. São Paulo: Atlas, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília: Ed. Sebrae, 1999. Disponível em http://200.252.248.103/sites/doc_pdf/estudos_e_pesquisas/arquivos/mortalempresas.pdf Acesso em 05/06/2001.

SEBRAE. **Cadastro Empresarial do Rio Grande do Sul de 2000**. 2000. CD-ROM. Produzido por Microservice Tecnologia Digital S/A.

SEBRAE. **Dados Estatísticos (1990-1999)**. 2001. Disponível em: <http://200.252.248.100/site/na/conmpe.nsf> Acesso em 05/06/2001.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 2. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

STAIR, Ralph M. **Princípios de sistemas de informação**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

TRIVINÕS, Augusto Nibaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELOS, Flávio C.; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VELOSO, Paulo Roberto. A pequena e a média empresa familiar no contexto da economia globalizada. In: GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos (orgs). **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito** Passo Fundo: Ed. UPF, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WRIGHT, James Terence; GIOVINAZZO, Renata Alves. **Delphi – uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo**. Caderno de Pesquisas em Administração. São Paulo. v. 01, n. 12, 2º trim./2000. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c12-art05.pdf>. Acesso em 05/06/2001.

BIBLIOGRAFIA

ALBERTÃO, Sebastião Edmar. **ERP - sistema de gestão empresarial: metodologia de avaliação, seleção e implantação para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Iglu, 2001.

ATKINSON, Anthony... [et al]. **Contabilidade Gerencial**. Trad. André Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação – um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1985. 183 p.

CARNEIRO, Jorge Manoel T.; CAVALCANTI, Maria Alice F. D; DA SILVA, Jorge Ferreira. **Os determinantes da sustentabilidade da vantagem competitiva na visão *Resource-Based***. Anais do Enampad 1999. Disponível em <http://www.informal.com.br/artigos/AE16.html>>. Acesso em 12/03/2001.

CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1999.

CASTILHOS, Clarisse C.; PASSOS, Maria C. (coords). **Competitividade e inovação na indústria gaúcha**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS; Porto Alegre: FEE, 1998.

CONTADOR, José Celso (coordenador). **Gestão de Operações**. 2. Ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1998. 593 p.

CORNACHIONE JÚNIOR, Edgard Bruno. **Prototipação em sistemas de informações gerenciais**: uma abordagem de gestão econômica de empresas. Anais do VI Congresso Brasileiro de Custos. FEA/USP: São Paulo, 1999.

COUTINHO, Luciano G.; FERRAZ, João C. (coords). **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 2.ed. Campinas: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSACK, Laurence. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAY, George S. Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes dinâmicos. In: DAY, George S.; REIBSTEIN, David. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FOWLER, Floyd J. **Survey research methods**. USA: Sage Publications, 1988.

FREITAS, Henrique; POZZEBON, Marlei. Características desejáveis dos enterprise information systems no final dos anos 90. **Revista Eletrônica de Administração**. ed. 9, n. 1, vol. 5, abr. 1999. Disponível em http://read.adm.ufrgs.br/read09/artigo/artigo_3.htm. Acesso em 20/01/2001.

FURLAN, José Davi; IVO, Ivonildo da Motta; AMARAL, Francisco Piedade. **Sistemas de Informação executiva = EIS – Executive information systems**: como integrar os executivos ao sistema informacional das empresas. São Paulo: Makron Books, 1994.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRAEML, Alexandre Reis; GRAEML, Felipe Reis. **A estratégia competitiva de uma pequena empresa do setor de automação industrial**. Disponível em <http://www.dainf.cefetpr.br/~graeml/artigo4.htm>. Acesso em 10/09/2001.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. A competência essencial da corporação. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

KAYO, Eduardo Kazuo; SECURATO, José Roberto. Método *Delphi*: fundamentos, críticas e vieses. **Caderno de Pesquisas em Administração**. São Paulo. v. 01, n. 4, 1º sem./1997. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c4-art5.pdf>. Acesso em 05/06/2001.

LAUDON, K.; LAUDON, J. **Sistemas de Informações**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MANÃS, Antonio Vico. **Administração de sistemas de informações**. São Paulo: Érica, 1999.

MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookmann, 2000.

ROQUE, Ruth Ferreira. **Estudo comparativo de metodologias de desenvolvimento de sistemas de informação utilizando a técnica Delphi**. [Florianópolis]. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.

SCHOEMAKER, Paul J. H.; AMIT, Raphael. A dinâmica competitiva das capacidades: desenvolvimento de ativos estratégicos para diversos cenários futuros. In: DAY, George S., REIBSTEIN, David. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura**. São Paulo: Atlas, 1993.

SOUZA, Luiz Carlos de. Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais. **Revista do CRCPR**. Ano 26, nº 129.

WALTON, Richard E. **Tecnologia de informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

WILK, Eduardo de Oliveira. **O uso de uma análise de core competences na formulação de um portfólio de opções de diversificação**. Disponível em <http://dablium.tripod.com/artigo1.htm> Acesso em 10/09/2001.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

ZEM, Carlos Alberto. Pequenas e microempresas: uma alternativa estratégica para condução do Brasil rumo ao novo milênio. **Revista Brasileira de Administração**. Ano IX, n. 27, dez. 1999. Conselho Federal de Administração. pg. 33-41.

ANEXOS

ANEXO 1

Modelo de Questionário

Entrevista com as Pequenas Indústrias

A Empresa

Caracterização da Empresa

Razão Social da empresa: _____

Nome fantasia da empresa: _____

Nome do entrevistado: _____

Cargo do entrevistado: _____

1) Principais produtos e marcas e principais matérias primas:

2) Número atual de funcionários: _____

3) Data de fundação: _____

4) Possui sistema de informações informatizado? Em quais setores/atividades?

() Sim () Não Setor: _____

5) Os principais fornecedores são:

() da cidade () da região () do estado () de outros estados
() pessoas físicas (produtores) () pessoa jurídica

6) Os clientes são principalmente:

() da cidade () da região () do estado () de outros estados
() pessoas físicas () pessoa jurídica

7) Resultado da empresa em 2000: () lucro () prejuízo

Em relação a 1999: () melhorou () manteve-se () piorou

8) Que indicador é o melhor para comparar a situação das empresas?

9) A rentabilidade da sua empresa está na média, acima ou abaixo comparada as demais empresas do setor, de mesmo porte?

() Acima () Na média () Abaixo

Questionário

Diagnóstico de como a empresa vê o ambiente no qual está inserida

(caracterização do ambiente na ótica do empresário)

Utilizando-se dos conceitos de Porter (1986), especificamente sobre as 5 Forças Competitivas (atuais concorrentes, novos concorrentes, produtos substitutos, clientes poderosos e fornecedores poderosos), busca-se, nesta parte inicial, conhecer a percepção do empresário acerca das características do ambiente competitivo no qual está inserido:

1) Na sua visão, como está o composto o segmento que sua empresa atua? As empresas são/possuem na maioria:

a) Grau de Especialização

() nº reduzido de produtos (até 5) X amplas linhas de produtos ()

b) Identificação de Marcas

() marcas conhecidas localmente X marcas fortemente conhecidas ()

c) Política de Canal

() faz propaganda da marca X prop. conjunto com revendedores ()

d) Qualidade

() controle de qualidade precário X alto controle da qualidade ()

e) Liderança tecnológica

() equipamentos tradicionais e antigos X alta tecnologia ()

f) Integração vertical (a empresa faz todo o processo: planta, transforma e vende ao consumidor final)

() não há X total integração ()

g) Possui sistema de controle de custos?

() sim X não ()

h) Situação dos custos

() custos altos/insatisfatórios X custos otimizados/satisfatórios ()

i) Política de preços

() segue preços X dita preços ()

j) Crescimento

() estagnadas em termos de volume de vendas X em franca evolução ()

Em qual das colunas sua empresa melhor se encaixa?

2) Com relação aos concorrentes existentes, quais os 3 itens mais e sobressaem na situação atual do ramo de sua indústria (os mais problemáticos de enfrentar):

a) () os concorrentes são numerosos ou bem equilibrados

b) () o crescimento do setor é lento

- c) ☐ os custos fixos ou de armazenagem altos
 - d) ☐ não há diferenciação entre as empresas
 - e) ☐ não há custos altos para o cliente mudar de empresa (custos de mudança)
 - f) ☐ o aumento da capacidade tem que ser em grandes incrementos (economia de escala)
 - g) ☐ as grandes empresas tentam desestruturar as pequenas (interesses estratégicos)
 - h) ☐ para sair do mercado perde-se muito financeiramente (barreiras de saída elevadas)
 - i) ☐ outro (que resume todos ou não esteja contemplado): _____
-

3) Quais os dois principais fatores (barreiras de entrada) que poderiam impedir que novos concorrentes se estabelecessem no mercado?

- a) ☐ é necessário um grande volume de produção para o negócio ser viável (economias de escala)
 - b) ☐ é necessário que o produto tenha algo de diferente (diferenciação do produto) para gerar uma marca identificada e a lealdade do consumidor
 - c) ☐ é necessário investimentos muito altos de capital para competir
 - d) ☐ os custos que o consumidor paga para mudar de fornecedor são altos (custos de mudança)
 - e) ☐ é difícil ter acesso aos canais de distribuição (revendas, supermercados, etc...)
 - f) ☐ quem já está no mercado tem vantagens como tecnologia patenteada do produto, acesso favorável a MP, subsídios oficiais, ou outros
 - g) ☐ o governo pode limitar ou impedir a entrada de novas empresas, por exemplo através de licenças e controle de poluição
 - h) ☐ nenhuma
 - i) ☐ outro (que resume todos ou não esteja contemplado): _____
-

4) Se não houvesse o seu produto _____, existe algum outro tipo de produto (diferente) que o consumidor aceitaria?

5) Quais as chances deste produto substituir o seu produto (produtos substitutos)?

- a) ☐ muito significativo, a ponto de poder no médio e longo prazo comprometer a empresa
- b) ☐ significativo, influenciando continuamente e de forma representativa nos negócios
- c) ☐ parcial, influencia no faturamento, mas não de forma representativa
- d) ☐ muito pequeno, a influência nas vendas é praticamente irrelevante
- e) ☐ nulo, não há influência

6) Com relação aos principais clientes da sua empresa, quais das relações a seguir podem ser identificadas (poder dos clientes). Cite os três principais indicadores, assinalando 1 para o mais importante, 2 para o segundo mais importante e 3 para o terceiro:

- a) ☐ o comprador compra grandes volumes em relação às vendas do vendedor
 - b) ☐ os produtos que o comprador adquire na indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras
 - c) ☐ os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados
 - d) ☐ o comprador enfrenta poucos custos de mudança
 - e) ☐ o comprador tem pouco lucro, então tenta reduzir os custos
 - f) ☐ os compradores são uma ameaça concreta de integração para trás, podendo vir a fabricar o produto que agora é fornecido pela sua empresa
 - g) ☐ o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador
 - h) ☐ o comprador tem total informação do vendedor: conhece os preços, os custos, a demanda
 - i) ☐ o grupo não é poderoso
 - j) ☐ outro (que resume todos ou não esteja contemplado): _____
-

7) Dos fatores a seguir, quais podem ser identificados na relação da sua empresa com os fornecedores (fornecedores poderosos), especialmente na época de entre-safra. (citar as duas principais causas):

- a) ☐ os fornecedores são poucas empresas e são mais concentrados do que o setor para o qual vende
 - b) ☐ os fornecedores não tem produtos substitutos concorrentes
 - c) ☐ a sua empresa não é um cliente importante para o fornecedor
 - d) ☐ o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio da sua empresa
 - e) ☐ os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados, são especiais
 - f) ☐ para a sua empresa mudar de fornecedor teria grandes custos (custos de mudança)
 - g) ☐ o grupo de fornecedores pode vir a fabricar o seu produto, tornando-se um concorrente da sua empresa (ameaça concreta de integração para a frente)
 - h) ☐ o grupo não é poderoso
 - i) ☐ outro (que resume todos ou não esteja contemplado): _____
-

Como a empresa se defende neste ambiente?

Levantamento de como a empresa atua neste ambiente de forma macro (formas de defesa e atuação grande escopo):

- como se posiciona perante as 5 forças competitivas de Porter;
- qual o grau de importância das forças no resultado da empresa

8) Especificamente acerca dos concorrentes existentes, qual é a prática adotada pela empresa para ser competitiva (aumentar seu domínio de mercado)?

9) Se você tivesse que enquadrar esta estratégia em uma das abaixo, qual seria?

- a) ☐ modificação de preços, com redução do lucro
- b) ☐ redução dos custos
- c) ☐ diferenciações de produtos ou novos produtos
- d) ☐ aumento das vantagens oferecidas (facilidades de pagamento, garantia...)
- e) ☐ enfoque em um determinado nicho de mercado – população ou produto específico
- f) ☐ outra: _____

Para adotar esta prática, que informações você utiliza? Quais outras seriam importantes dispor?

10) Em relação a entrada de novos concorrentes no seu mercado, que informações você considera que sinalizariam a possibilidade de aumento dos concorrentes? Você tem acesso a estas informações? Você as utiliza?

11) Que informações você acha que sinalizam (ou sinalizariam) que os consumidores estejam mais ou menos propensos a substituir o seu produto por outro tipo de produto (produtos substitutos)? Você tem acesso a estas informações? Você as utiliza? (não é por um produto do mesmo tipo e de outra marca, é por um outro tipo de produto)

12) Como é a negociação das vendas com os clientes?

- a) ☐ os preços são fixos e não há margem de negociação
- b) ☐ existem duas ou mais tabelas que permitem uma negociação (“falsa”) (dá a impressão ao comprador de que houve negociação e o comprador conseguiu descontos)
- c) ☐ os preços são negociados apenas se o volume de vendas for significativo ou o cliente for especial
- d) ☐ há flexibilidade nos preços de acordo com os preços dos concorrentes
- e) ☐ há uma política de descontos possíveis
- f) ☐ outra: _____

Que informações são necessárias para melhorar o poder de barganha de sua empresa?
Estão disponíveis?

13) Quais os dois principais critérios utilizados na escolha do fornecedor?

- a) ☐ preço
- b) ☐ qualidade do produto
- c) ☐ garantias e prazo de entrega
- d) ☐ credibilidade/estabilidade do fornecedor
- e) ☐ sintonia de prazos de pagamento com de vendas
- f) ☐ outro: _____

Que informações são necessárias para monitorar o critério citado?

14) Das cinco forças competitivas, indique qual a importância da interferência das mesmas nos resultados da organização:

1 – Muito importante (determina o resultado/influência significativa)

2 – Importante (influência parcial)

3 – Sem importância (não há influência)

- | | 1 | 2 | 3 |
|---------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) rivalidade entre concorrentes existentes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) ameaça de produtos substitutos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) ameaça de novos concorrentes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) o poder dos clientes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) o poder dos fornecedores | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

O que você pode acrescentar sobre o critério considerado mais importante?

Gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor

Levantamento do gerenciamento das atividades da Cadeia de Valor de Porter para o sucesso da empresa

- qual a ordem de importância das atividades da Cadeia de Valor de Porter para o sucesso do negócio;
- levantamento das ações específicas da empresa nas atividades da Cadeia de Valor de Porter (atuais e/ou ideais)

15) Qual a importância das atividades a seguir para o sucesso do negócio. Numere de 1 (mais importante) a 5 (menos importante)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|
| a) Logística interna
(recebimento, armazenagem e distribuição dos insumos, controle de estoque, etc...) | () | () | () | () | () |
| b) Logística externa
(coleta, armazenamento de produtos acabados, distribuição física do produto para os compradores, etc...) | () | () | () | () | () |
| c) Operações
(transformação dos insumos no produto final, embalagem, montagem, operações de produção) | () | () | () | () | () |
| d) Marketing e vendas
(propaganda, promoção, força de vendas...) | () | () | () | () | () |
| e) Serviço
(assistência, ajuste do produto...) | () | () | () | () | () |
| f) Infra-estrutura de apoio
(gerência geral, planejamento, contabilidade, qualidade, jurídico, etc...) | () | () | () | () | () |
| g) Gerência de RH
(recrutamento, contratação, treinamento, desenvolvimento...) | () | () | () | () | () |
| h) Desenv. de Tecnologia
(esforços para aperfeiçoar o produto...) | () | () | () | () | () |
| i) Função de aquisição
(a prática das compras, a função...) | () | () | () | () | () |

16) Quanto as atividades a seguir:

- Quais as informações são necessárias para monitorar/acompanhar a execução do processo (durante o processo):
- Indique uma informação que permita identificar o sucesso ou não desta atividade depois de concluída (se o resultado foi conforme o esperado ou não):
- Nestes itens específicos, você acha que tem uma atuação diferenciada dos demais concorrentes? Que informações você usa para monitorar a manutenção desta diferenciação?

Atividade	Sub Atividade	A) Informação Durante	B) Informação análise final	C) Diferencial S/N? Qual?	D) Inf. Controla dif.
Logística Interna	Recebimento				
	Armazenagem				
Logística Externa	Armazenagem Produtos Prontos				
	Distribuição aos compradores				
Operações	Produção				
	Embalagem				
	Manutenção Equipamentos				
Marketing e Vendas	Propaganda				
	Força de vendas				
	Fixação de preços				
	Escolha canais de distribuição				
Serviço	Serviço				
Infra-estrutura de apoio da empresa	Gerência Geral				
	Gerência financeira				
	Contabilidade				
	Qualidade				
Gerência de Recursos Humanos	Recrutamento				
	Treinamento				
	Satisfação				
Desenv. Tecnologia	Adoção/desenv. nova tecnologia				
Aquisição (função)	Aquisição				

Sistemas de Informações na Empresa

Características desejadas em um sistema de informações

- 17) Quais as três principais características que um sistema de informações deveria apresentar/propiciar:
- a) ☐ disponibilidade permanente do sistema
 - b) ☐ acesso imediato ao sistema
 - c) ☐ tempo satisfatório de resposta/tempo real
 - d) ☐ informações satisfatórias ao decisor
 - e) ☐ melhor utilização do tempo, permitida pela exploração do sistema
 - f) ☐ aprendizagem (o usuário adquirindo novos conhecimentos)
 - g) ☐ autonomia e independência ao usuário
 - h) ☐ integração com outros sistemas
 - i) ☐ gráficos de comparações e acompanhamento
 - j) ☐ outra: _____

ANEXO 2

Desenho da Página na Internet (para respostas dos especialistas)